

ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA GRÁFICA

Projecção Arte Gráfica S.A.

Vítor Manuel Sobral Bettencourt

Dissertação de Mestrado

para obtenção do grau de Mestre em Tecnologias Gráficas



INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS

Outubro de 2013

INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS

Unidade Científico-Pedagógica de Design e Artes Gráficas

ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA GRÁFICA

Projecção Arte Gráfica S.A.

Dissertação de Mestrado

no âmbito do 2º Ciclo de Estudos em Tecnologias Gráficas

Autor: **Vítor Manuel Sobral Bettencourt**

Orientador: **Doutor Fernando Félix Cardoso**

Outubro de 2013

Agradecimentos

A realização de um trabalho torna-se enriquecida pelo incentivo, pelo contributo e pela disponibilidade de cooperação de todos os que nele tomam parte.

Porque temo esquecer algum nome, quero agradecer de uma forma geral a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a execução deste trabalho, em particular ao Prof. Doutor José Colen, ao Doutor Fernando Cardoso, a todos os professores da instituição, à minha mulher Paula, ao meu filho Vitor, aos meus pais, ao senhor Marques de Brito, e a todos os meus amigos e colegas.

Sumário

Ao longo dos últimos vinte anos, têm existido importantes alterações na indústria gráfica, não só fruto da grande revolução tecnológica neste sector, como pela extinção natural de diversas profissões e postos de trabalho.

O propósito deste estudo foi identificar os benefícios de uma estratégia de gestão de topo, numa organização prestadora de serviços no sector da indústria gráfica. O estudo está confinado à principal mudança efetuada pela empresa que é ainda referência no meio gráfico português.

A recolha de dados foi conseguida através da análise documental, da realização de questionários aos trabalhadores com mais anos de serviço e de entrevistas semiestruturadas ao administrador, dono e principal acionista da empresa em estudo.

Concluiu-se, que existe na organização a consciência da importância da liderança na estratégia de gestão, não só no desenvolvimento, melhoramento de produtos e/ou serviços e no aumento da eficácia dos processos produtivos ou de suporte, como na manutenção dos postos de trabalho, apesar da crise instalada no sector ao longo da última década.

Abstract

Over the last twenty years, there have been major changes in the printing industry, not only as a result of the great technological revolution, but also as result of the natural extinction of various jobs and professionals.

The purpose of this study was to identify the benefits of the strategy of top management, in a service organization on the printing industry. The study was confined to the main change made by the company, which is still a reference the graphical sector in Portugal.

The data collection was achieved through documental analysis the application of questionnaires to workers with more years on the company and semi-structured interviews to the administrator, owner and principal shareholder of the company under study.

We found the organization aware of the importance of good leadership in strategy management, not only in the development, improvement of products and/or services and increasing the efficiency of production or support processes, but in keeping jobs despite the crisis in the industry over the last decade.

A presente dissertação está redigida segundo as normas do novo acordo ortográfico para a língua portuguesa (resolução da assembleia da república n.º 35/2008).

Obedece ainda às recomendações éticas estabelecidas para projetos da União Europeia criada pela Comissão Europeia de Investigação.

ÍNDICE

CAPÍTULO I – Introdução	9
1.1. Contexto	9
1.2. Âmbito da dissertação	10
1.3. Objetivos a atingir	11
1.4. Metodologia de investigação.....	11
CAPÍTULO II – Caracterização do sector gráfico nos últimos anos.....	12
2.1. Breve história da evolução tecnológica.....	12
2.2. Caracterização da indústria gráfica em Portugal.....	15
2.3. Principais atividades na indústria gráfica na década de 1990	19
CAPÍTULO III – A empresa em estudo.....	22
3.1. Caracterização das instalações	23
3.2. Descrição das atividades no ponto de vista da produção	24
3.3. Processo de produção atual	26
CAPÍTULO IV – Quadro Conceptual: estratégia da empresa para a mudança.....	28
4.1. Análise dos fatores estratégicos	28
4.2. A estratégica na mudança radical de tecnologia	29
4.2.1. Timing do investimento	31
4.2.2. Integrar ou manter separadas as atividades	34
4.2.3. Estratégia incremental ou planificada	37
CAPÍTULO V – Metodologia e resultados dos inquéritos	39
5.1. Introdução.....	39
5.2. Análise documental	39
5.3. A decisão estratégica a tomar: a visão da gestão de topo.....	40
5.4. A liderança e a organização	45

5.5. A evolução da estrutura da empresa.....	46
5.5.1. A empresa aquando da sua formação	47
5.5.2. A empresa como sociedade anónima	48
5.5.3. A empresa como gráfica impressora	49
5.6. Efeitos da estratégia tecnológica sobre os recursos humanos	50
CAPÍTULO VI - Resultados económicos e financeiros	58
6.1. Descrição dos indicadores a analisar	58
6.2. Análise dos indicadores (rácios)	59
6.3. Efeitos sobre a decisão	66
CAPÍTULO VII – Conclusões e investigações futuras.....	70
7.1. Conclusões	70
7.2. A empresa na atualidade	73
7.3. Alternativas estratégicas atuais	74
7.4. Investigações futuras	76
BIBLIOGRAFIA.....	78
ÍNDICE DE FIGURAS	80
ÍNDICE DE QUADROS.....	81
ANEXOS.....	82

CAPÍTULO I – Introdução

Pretende-se com esta introdução demonstrar o interesse e a motivação pessoal que me levou a abraçar este projeto, explicar a razão pela escolha do tema “estudo de caso de uma empresa gráfica”, bem como caracterizar a dissertação, em termos gerais. Alterações e mudanças na indústria gráfica e revoluções tecnológicas constantes neste sector, resultaram na extinção natural de diversos postos de trabalho e respetivas profissões. É também apresentada nesta introdução a metodologia de investigação seguida, assim como os objetivos que se pretendem atingir com este trabalho. Por fim, apresenta-se a estrutura da dissertação.

Os estudos de caso são importantes porque é condição fundamental para a consolidação do processo de aprendizagem em gestão estratégica que se estudem experiências de sucesso e insucesso de organizações.

A procura de “boas práticas” a partir do comportamento e ação dos gestores em situações complexas revela-se de uma importância fundamental para o conhecimento da estratégia.

Tendo isto em mente, pode-se assim iniciar a problematização em que são abordados os pressupostos e objetivos deste trabalho.

1.1. Contexto

De uma forma geral, a conjuntura económica tem obrigado as pequenas e médias empresas que atuam em mercados locais a prestarem uma atenção mais cuidada ao seu desempenho enquanto empresas, relativamente a referenciais do sector. O mercado está constantemente preocupado em satisfazer as suas necessidades ao menor preço, sem abdicar de elevados níveis de qualidade e com prazos de entrega cada vez mais curtos, o que é particularmente nítido no sector gráfico.

Os fenómenos de concentração empresarial à escala global têm permitido uma oferta de produtos gráficos a preços cada vez mais reduzidos e com níveis de qualidade e prazos de entrega perfeitamente compatíveis com as necessidades dos clientes. Assim, as organizações necessitam de se modernizar e melhorar a sua capacidade de ação, no sentido de acompanhar os grandes movimentos internacionais das empresas ou grupos económicos concorrentes.

Esta dissertação procura apresentar algumas ferramentas que permitem sistematizar a avaliação de desempenho de uma empresa, em particular a avaliação de desempenho de uma empresa de artes gráficas, nas suas várias dimensões.

O projeto surge do interesse do próprio autor em aprofundar não só conhecimentos nas áreas relacionadas com formas de liderança, estratégia e de mudança tecnológica, como nos processos de negócio que apresentam efetivo valor acrescentado no âmbito das suas operações.

A aplicação destas ferramentas à indústria de artes gráficas tem por base a experiência neste sector industrial que é nevrálgico em qualquer sociedade e que na grande maioria das empresas carece, de tais ferramentas, quer através da informatização e consequentemente da digitalização e da robotização, quer através do ambiente em que as empresas atuam, com o rápido avanço da eletrónica e da nanotecnologia, que alteram as necessidades referentes à mão-de-obra e à matéria-prima e, entre outras, a localização geográfica e as necessidades de capacidade de gestão.

Mais pode-se dizer, de um modo geral, que num mercado europeu cada vez mais competitivo, é fundamental que todas as empresas se organizem e se dotem das melhores práticas internacionais, no sentido de melhor poderem enfrentar os desafios futuros.

1.2. Âmbito da dissertação

Deseja-se, a partir de várias premissas apresentadas, estudar e caracterizar as decisões de investimento e implementação, de novas áreas de negócio no sector industrial gráfico, com vista a fazer frente não só às vagas sucessivas de revoluções tecnológicas neste sector, como à extinção natural de diversas tarefas, envolvendo a reconversão de postos de trabalho.

Com o fim de aumentar a capacidade de produzir mais e melhor, com evidentes vantagens para a qualidade, custo final dos trabalhos produzidos e diminuição de tempo de fabrico, qualquer empresa tenta melhorar o seu desempenho através da aplicação, utilização e aproveitamento do seu *know how* organizacional, de forma dinâmica, incisiva e relevante. Isto é, a empresa deve estar sempre em constante aperfeiçoamento, visando conscientemente, facilitar a partilha e divulgação do mesmo, com o fim de potenciar os benefícios por ele criado.

Neste âmbito, pretende-se levantar e modelar um dos principais processos de negócio da indústria de artes gráficas, procurando definir-se o conjunto de indicadores adequados à quantificação do seu desempenho e observar como é que estas ferramentas podem ser aplicadas no sector da indústria gráfica.

1.3. Objetivos a atingir

Deseja atingir-se vários objetivos. Um deles é a caracterização da revolução tecnológica que levou ao encerramento de quase todas as empresas de pré-impressão do sector industrial de artes gráficas na década de 1990. Outro objetivo é dar a conhecer a importância do *know how* do gestor na sua área de negócio e a identificação dos seus principais processos, por forma a tomar decisões fulcrais para o sucesso empresarial.

No âmbito da análise aos processos de negócio, serão identificados os indicadores de desempenho em vários níveis do processo de decisão, para se poder avaliar objetivamente o motivo e escolha das principais decisões estratégicas.

O propósito deste estudo foi identificar os benefícios de uma boa estratégia de gestão de topo, numa organização prestadora de serviços neste sector, tendo sido confinado o estudo à principal mudança que permitiu com que a empresa nos dias de hoje ainda seja uma referência no meio gráfico no nosso país, sem deixar, no entanto, de salientar, as principais revoluções tecnológicas com que estas empresas se depararam nestes últimos anos.

Como objetivo final, tenta-se ainda, com este trabalho, fazer recomendações ou definir boas práticas de gestão empresarial com base em processos utilizados pela empresa “Projecção Arte Gráfica S. A.”.

1.4. Metodologia de investigação

Na primeira fase do projeto foram realizadas entrevistas semiestruturadas ao administrador e dono da empresa, para se perceber a necessidade de alteração do modelo de negócio da empresa e caracterizar alguns dos processos críticos para o negócio. Foram consultados vários recursos *online* e recorreu-se ainda à APIGRAF, principal associação nacional relacionada com este sector.

Numa segunda fase, procedeu-se à recolha de dados, através da pesquisa da documentação facultada e da realização de questionários aos trabalhadores e aos gestores e chefias intermédias.

Com base no conhecimento adquirido e na experiência do autor neste sector industrial, durante a redação da dissertação, foram identificados os benefícios que uma boa liderança e uma boa definição da estratégia de gestão podem proporcionar, podendo também suscitar bases para novos modelos de trabalho dentro da indústria gráfica.

CAPÍTULO II – Caracterização do sector gráfico nos últimos anos

Ao longo dos últimos anos, a indústria gráfica tem sofrido alterações que interferem nas opções estratégicas de cada empresa. Extinção de postos de trabalho e até a reconversão de profissões, clientes mais exigentes, prazos de entrega mais curtos, concorrentes mais agressivos, são algumas das mudanças com que as empresas gráficas se têm vindo a defrontar. Estas empresas têm grande atenção pelo nível de produtividade. Como é cada vez mais pertinente conhecer e interpretar o mercado, este trabalho vai procurar compreender a realidade das empresas gráficas portuguesas e a evolução tecnológica sofrida nos últimos anos, aplicando alguns conceitos de estratégia empresarial e aferindo a sua postura quanto à análise de mercado e às ações desencadeadas para atuar sobre o mesmo.

2.1. Breve história da evolução tecnológica

Na década de 1970, no sector gráfico, alguns novos processos de impressão foram aperfeiçoados e outros foram criados, como o *offset* (Alois Senefelder, em 1756). Graças à velocidade da produção de novos equipamentos e ao avanço tecnológico, atingiu-se assim o *status* de “Indústria Gráfica”, em oposição ao de “Arte Gráfica”.

Para Kipphan (2001), as principais alterações neste sector foram nos anos 1980 e 1990, com a introdução do computador pessoal (PC), tendo o primeiro *Apple Macintosh* (Mac) dado origem à “edição eletrónica”, que começou no escritório, antes de ser levado a sério pelos industriais gráficos. É vulgar salientar o papel da Apple na revolução digital atual.

Segundo Diogo (2012), Steve Jobs criou em 3 de Janeiro de 1977 a sociedade anónima Apple Computer Company, que deu origem a um novo estilo de vida digital. O primeiro computador revolucionário a dar resposta a esse desafio foi o Big Mac cuja data oficial de lançamento foi a 24 de Janeiro de 1984, com a interface do Macintosh e o sistema operativo Unix. Em 1996, quando Steve Jobs, um homem com uma visão criativa extraordinária, se atreve na área de edição de livros e jornais, com um novo computador simples e apelativo, o iMac, o léxico tecnológico e cultural ganha novas palavras universais, simples e poderosas: iPod, iPad, iPhone, iTunes.

Com a descoberta dos díodos laser e com a mesma tecnologia da xerografia, nos anos 1970 apareceram as impressoras a laser, que podem ser ligadas aos computadores pessoais. As máquinas de fotocópias foram os pais dos processos de impressão digital dos dias de hoje.

Estes novos equipamentos, além de poderem fazer pequenas impressões na área de escritório, também foram rapidamente adaptados para impressão de provas dos trabalhos feitos nos programas de “edição eletrónica”. Provavelmente, a mais significativa revolução na pré-impressão nos últimos anos, foi quando a “edição eletrónica” começou a ser usada no *design* comercial e na impressão, em vez de apenas ser usado nos documentos internos dos escritórios (Kipphan, 2001).

Segundo Bann (2006), as duas aplicações iniciais a correr nos PC's e Mac's foram o QuarkXPress e o PageMaker, precursor do atual InDesign, inicialmente usados unicamente para textos, ilustrações e cores. Depressa essas aplicações deram origem à produção de ficheiros com trabalhos completos. Os *scanners* por sua vez começaram a tornar-se mais acessíveis em preço e mais sofisticados, e, pela primeira vez, o cliente ou *designer* pode fazer a digitalização das imagens de menor qualidade. Quando os ficheiros de Quark ou PageMaker eram enviados para as casas de pré-impressão ou impressão, estas faziam saídas para filmes fotográficos (fotolitos) numa *imagesetter*, que por sua vez davam origem às chapas litográficas. No princípio do século XXI, muitas destas chapas começaram a ser produzidas em CTP (*computer to plate*) eliminando definitivamente o filme.

Ainda segundo Bann (2006), com a introdução do CTP que imprime diretamente à chapa e elimina o fotolito, as provas de ozalide e provas de cor analógicas praticamente desapareceram e foram substituídas por impressões digitais. Na última década deu-se uma grande evolução nesta tecnologia e atualmente conseguem-se provas com uma qualidade razoável servindo para a aprovação de *layouts* e até como guias de cor na impressão, desde que os equipamentos estejam bem calibrados.

Nos anos seguintes ao nascimento da edição eletrónica, assistimos à chegada de novas versões do QuarkXPress e do Adobe Creative Suite, que incluía o InDesign, Photoshop, Illustrator e Acrobat. O InDesign substituiu o PageMaker, adicionando-lhe muitas novas funções. O QuarkXPress foi o programa de paginação predominante até há poucos anos, mas o InDesign rapidamente foi ganhando terreno na maioria das empresas gráficas, oferecendo maior integração com os programas de ilustração. Entretanto PC's e Mac's iam sendo aperfeiçoados, com processadores mais rápidos, maior capacidade de disco, mais memória *RAM*, *hardware* mais ergonómico, menos volumoso e menos dispendiosos. *Scanners* de tambor deram origem a *scanners* planos, e impressoras *laser* e *ink-jet* começaram a ter melhor qualidade de impressão.

Os discos rígidos cada vez tinham maior capacidade e ocupavam menos espaço físico. Os discos externos amovíveis iam aparecendo e desaparecendo, à medida que a sua capacidade aumentava e o volume e peso diminuía (*diskette*, CD, *Syquest drive*, *Jazz drive*, DVD, Pen, alguns destes termos já os deixámos de ouvir mencionar em poucos anos).

Os *designers* começaram a enviar para as gráficas ficheiros *Postscript* (EPS). Estes provocavam alguns problemas de fontes e as imagens nem sempre eram fornecidas em CMYK. Muitos erros eram cometidos nesta altura. Para minimizar estes problemas nos últimos anos tem-se vindo a adotar o envio de ficheiros para as gráficas em formato PDF (*portable document format*). Este procedimento simplificou o *workflow*, permitindo ao criativo executar o seu trabalho, preparar um PDF e enviar esse ficheiro por *email* ao seu cliente para aprovação. Muitos clientes não trabalham com *software* específicos de criatividade, paginação e ilustração, mas a facilidade e utilização do *Adobe Acrobat Reader* ao ler o PDF, que é um formato aberto, é excelente. Qualquer cliente poder em sua casa ou no seu escritório aprovar o trabalho. A tecnologia PDF da Adobe veio também permitir aos gráficos executarem trabalhos para os seus clientes a partir de um único ficheiro PDF, fornecido com todo o material criado em ficheiros de paginação com todas as imagens e fontes embebidas. Esta inovação reduziu em 50% os tempos de execução do mesmo trabalho, por comparação com o correspondente *PostScript*. Outra grande vantagem da tecnologia PDF é a sua utilização multiplataforma e a possibilidade do PDF poder ser publicado na *Web*. Nos anos 1990 assistiu-se ao aparecimento da “*World Wide Web*”, a internet, que permite que computadores em qualquer parte do mundo possam estar ligados em rede e transmitir informações entre si. A expansão da internet levou a que o seu uso atualmente seja bastante comum, o que significa que muitos ficheiros que tinham de ser guardados em suportes digitais e transportados para as empresas gráficas para impressão, hoje podem ser enviados através da internet com um simples envio de *email* ou através de sites de transferência para ficheiros muito grandes e com muita informação.

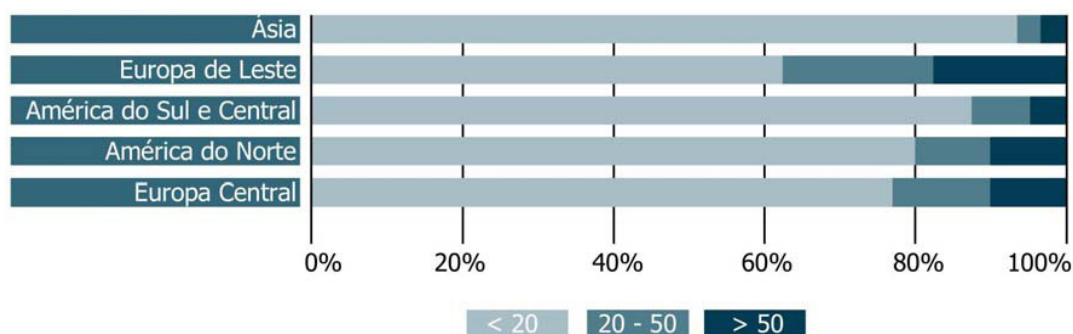
A internet e as novas tecnologias ocupam hoje um lugar importante nos principais meios de comunicação e entram em competição direta com a impressão. Se por um lado, isto trouxe vantagens no envio de ficheiros e na aprovação *online* de trabalhos dispensando as provas físicas, por outro lado pode substituir a impressão em suportes físicos como o papel, visto que a internet consegue atingir mais público de uma forma imediata, atualizada e a custo reduzido.

A impressão digital desenvolveu-se de tal modo que atualmente chega a substituir a impressão tradicional, como o *offset*, em pequenas tiragens. Tal é a sua versatilidade e qualidade nos formatos e suportes a imprimir que, num futuro próximo será mais um passo para eliminar etapas no *workflow* da impressão, passando a existir a impressão direta do computador ao papel, isto é, se conseguir resolver as desvantagens que hoje ainda apresenta, para se tornar num tipo de impressão mais comercial e vantajoso.

O fator mais importante para a definição das tendências na indústria gráfica é a mudança tecnológica, que se expressa hoje seja através da informatização e, consequentemente, da digitalização e da robotização, bem como o rápido avanço da eletrónica e da nanotecnologia. Com ela, mudam também as necessidades referentes à mão-de-obra, e aos materiais, a localização geográfica e as necessidades de capacitação gerencial. Atualmente o progresso é avassalador, e num espaço curto de tempo, podemos assistir a mudanças dramáticas nos processos e etapas do fluxo de trabalho. Exige-se que as empresas gráficas estejam em constante evolução, de forma a poderem acompanhar estas inovações, e, assim, oferecer e fornecer aos seus clientes um produto com mais qualidade, com valor acrescentado e diferenciado dos outros.

2.2. Caracterização da indústria gráfica em Portugal

À entrada do Séc. XXI, a indústria gráfica era composta predominantemente por pequenas e médias empresas que mantinham as operações tradicionais de impressão de há uma década atrás. Cerca de 90% destas empresas em todo o mundo empregavam menos de vinte trabalhadores, sendo a maior concentração em termos de regiões, na Ásia.



Quadro 1 - Segmentação das empresas gráficas em percentagem do número de trabalhadores.

Fonte: Adaptado de Kipphan (2001).

A nível mundial, esta indústria contribui com até 12% do valor acrescentado bruto da indústria transformadora. Nos países industrializados, o volume da produção da indústria gráfica varia entre 0,5% a 4% do produto interno bruto. Nos mercados em crescimento, este

valor pode subir exceccionalmente até aos 20% da indústria. Nos Estados Unidos da América, a indústria gráfica é o sexto maior sector industrial tendo, por isso, um claro significado económico para o país (Kipphan, 2001).

Num estudo efetuado pelo Instituto Superior de Educação e Ciências Sociais a 145 empresas gráficas portuguesas, em 2001, são visíveis estas tendências, na medida em que a atividade que reunia maior concentração era a impressão (30%), seguida da pré-impressão (28%). O número mais frequente de empregados variava entre cinco a dez trabalhadores e o somatório das diversas classes até vinte trabalhadores era de 65%.

Conforme dados obtidos junto da Associação Portuguesa das Indústrias Gráficas de Comunicação Visual e Transformadoras do Papel (APIGRAF), tem-se constatado uma diminuição do número de empresas mas o aumento nas vendas a crescer.

Um estudo mais recente, efetuado pela APIGRAF, com o ano de referência de 2008, mas publicado em Dezembro de 2010, a estrutura empresarial da indústria gráfica e transformadora de papel era caracterizada pela predominância das microempresas (cerca de ¾ tinha menos de 10 trabalhadores ao serviço). Contudo, e apesar do predomínio numérico das microempresas, as empresas de média e grande dimensão (4% das empresas) representavam 32% do emprego e cerca de 53% da faturação.

Distribuição do volume de empresas, emprego e negócio, em função do número de trabalhadores			
Escala Dimensional (trabalhadores)	Indústria Gráfica (2008)		
	Volume de Empresas	Volume de Emprego	Volume de Negócio
1 - 9	75,5%	27,3%	17,5%
10 - 49	21,6%	41,0%	30,2%
50 - 249	2,8%	23,8%	41,7%
+ 250	0,1%	7,9%	10,6%

Quadro 2 – Distribuição do volume de empresas, emprego e negócio em função do número de trabalhadores.
(Fonte: APIGRAF).

Analisando o modelo de distribuição espacial da indústria gráfica e transformadora de papel em Portugal, identifica-se de imediato uma repartição bastante desigual pelo território nacional. Na verdade os distritos de Lisboa, Porto, Aveiro e Braga concentram:

- 68% do número de estabelecimentos;
- 80% do emprego;
- 86% do volume de negócios.

Esta distribuição espelha a organização territorial do sistema produtivo português, maioritariamente localizado na faixa litoral, especialmente de Setúbal a Viana do Castelo.

Considerando a estrutura etária dos trabalhadores, verifica-se a predominância do grupo de indivíduos com mais de vinte e cinco anos e menos de quarenta e quatro, o que permite concluir que nenhum destes sectores possui uma base de recursos humanos muito envelhecida. Não obstante, e em termos de tendência, convém salientar que não se verificou um crescimento dos ativos mais jovens, em detrimento dos estratos intermédios da pirâmide etária. Assiste-se a uma concentração dos efetivos nos níveis habilitacionais inferiores (mais de 80% dos efetivos concentram-se nos níveis habilitacionais ensino básico e secundário), o que não se afasta muito da média nacional nas empresas em geral.

Indicadores de Atividade da IGE&TP (2009)			
Indicadores	Indústria transformad. de papel	Indústria de edição - papel	Indústria gráfica
Dimensão média empresas (Nº empregados)	18	7	6
Volume de negócios médio por empresa (€)	2.397.940,00	785.511,00	387.902,00
Volume de negócio médio por empregado (€)	132.354,00	110.374,00	61.456,00
Produtividade aparente do trabalho (€)	36.441,00	35.605,00	25.595,00
Custo médio das pessoas ao serviço (€)	17.742,00	27.852,00	16.719,00
Grau de transformação da produção (%)	29,8	36,1	43,4
Rentabilidade bruta (%)	14,0	7,0	14,5

Quadro 3 – Indicadores de Atividade da IGE&TP

(Fonte: APIGRAF).

No quadro anterior (Quadro 3), resumimos um estudo comparativo para o ano de referência de 2009, publicado em Fevereiro de 2012, relativo a alguns indicadores da indústria transformadora de papel, indústria de edição de papel e indústria gráfica.

O Quadro 4 mostra os valores de investimento relativo a 2009, representando este ano o valor mais baixo da última década, abaixo do limiar dos 200 milhões de Euros de investimento, limiar que marcou a performance de investimento do sector neste período, tendo a indústria gráfica e a indústria transformadora de papel apresentado as maiores taxas de investimento.

Apesar dessa descida, os sectores que apresentaram maiores taxas de investimento foram, para o ano de referência de 2009, (publicado em Fevereiro de 2012), a indústria gráfica e a indústria transformadora de papel.

Volume de investimento e estrutura de investimento da IGE&TP (2009)			
Investimento	Indústria transf. de papel	Indústria de edição- papel	Indústria gráfica
Investimento bruto produtivo (M€)	45,30	28,60	93,20
Investimento por pessoa ao serviço (€)	6.127,60	2.681,20	4.613,50
Taxa de investimento (%)	16,8	7,5	18,0

Quadro 4 – Volume de investimento e estrutura de investimento da IGE&TP.

(Fonte: APIGRAF).

O que se explica porque este tipo de indústria requer investimento intensivo para, em primeiro lugar, modernizar-se com o intuito de defender a sua posição competitiva em relação aos concorrentes diretos e, em segundo lugar, explorar novos métodos de produção em resposta ao número crescente de produtos substitutos, como os produtos multimédia. O multimédia tem sofrido nos últimos anos alterações em termos de estrutura e tecnológicas, pois, para além das alterações no sector de impressão tradicional, a integração de produtos multimédia (CD's, serviços *on line*) representam um grande desafio para a indústria gráfica nos anos que se avizinham (Kipphan, 2001).

Nesta indústria, o investimento é portanto um fator chave para o sucesso. Como representa grande percentagem da estrutura de custos das empresas, uma utilização indevida ou pouco económica, pode rapidamente conduzir a maus resultados operacionais, tendo em conta que

parâmetros como formato, número de cores, diferentes tipos de acabamentos, são soluções que depois de escolhidas são inflexíveis. Assim sendo, em termos de orientação estratégica e com base nas alterações no mercado, é crítico o investimento a realizar.

2.3. Principais atividades na indústria gráfica na década de 1990

No princípio da década de 1990, a indústria gráfica estava dividida em duas grandes atividades: pré-impressão e, impressão e acabamento. A sequência do circuito de produção numa gráfica com as três atividades dentro das próprias instalações, processa-se conforme apresentado no fluxograma seguinte (Figura 1).

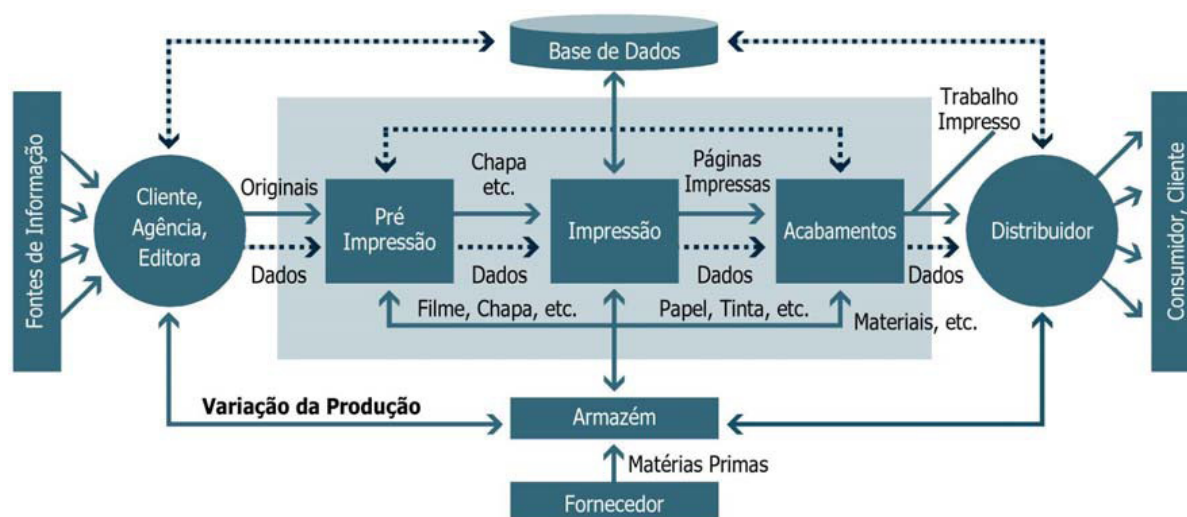


Figura 1 - Circuito da Produção
(Fonte: APIGRAF).

Depois dos criativos elaborarem os seus projetos, a maior parte das vezes em agências de publicidade ou como *freelancers*, esses projetos eram entregues maioritariamente às gráficas impressoras. Como a grande maioria destas não tinha pré-impressão, antes de imprimir os trabalhos tinham necessidade de recorrer a “casas de pré-impressão” para lhes fazerem os fotolitos para poderem imprimir.



Figura 2 – Fotolito (película fotográfica) numa mesa de montagem

Pré-impressão – o objetivo principal destas gráficas de pré-impressão era pois fornecer películas, normalmente designadas por fotolitos, às casas impressoras. Antes disso, tinham de digitalizar as imagens. Estas eram digitalizadas através de *scanner* de cilindro ou de tambor, a partir de *slides* e/ou opacos (imagens já impressas, ou fotografias). Normalmente os *scanners* eram constituídos por duas unidades, uma de análise e leitura dos originais (*Input*), outra de exposição e saída em película (*Output*). Este trabalho era executado pelos operadores de *scanner*.



Figura 3 – Scanner Crosfield

Antes de serem entregues à montagem, essas películas passavam pelos retocadores que, no fundo, faziam o controlo de qualidade das mesmas, podendo interferir no resultado final das imagens, baixando ou subindo o ponto das películas, com *ferry* e hipossulfito. Podiam ainda alterar uma pequena zona da imagem, protegendo o resto da película com uma tinta vermelha, pastosa, designada por “fotopaque”.

Posteriormente, essas películas eram entregues aos montadores/preparadores, que juntamente com os textos que vinham da fotocomposição, efetuado pelos fotocompositores e conforme as maquetes/artes finais fornecidas pelo cliente, através de máscaras, contra máscaras e diversas poses em prensas de contactos, preparavam as películas finais. Se falarmos, por exemplo, numa revista, as páginas eram preparadas uma a uma e só posteriormente impostas/montadas, em películas de *astralon* conforme os deitados (planos) fornecidos pela gráfica impressora e a furação respetiva da máquina de impressão.

As gráficas de pré-impressão mais bem equipadas tinham estúdios de montagem e paginação eletrónica, onde as imagens digitalizadas nos *scanners* eram descarregadas para as *drives* dos respetivos estúdios (não saindo película) e os textos já paginados, enviados diretamente para o sistema através de PC ou preferencialmente, *Macintosh* (MAC). Os trabalhos eram todos preparados nos estúdios, inclusive o recorte e tratamento das imagens, com base numa arte final rigorosa elaborada manualmente pelos criativos. Só após a finalização das páginas ou

dos anúncios, é que se fazia a saída dos fotolitos para a montagem manual, para imposição, e finalmente para serem entregues às gráficas de impressão *offset*.



Figura 4 – Estúdio Crosfield

Impressão – apesar de existirem empresas só de acabamento final que não imprimiam, normalmente as gráficas de impressão imprimiam e acabavam os seus produtos, mas raramente tinham a pré-impressão dentro das suas instalações. Como se disse os principais clientes da pré-impressão eram as gráficas impressoras.

Após a receção dos fotolitos, estes eram passados à chapa pelos transportadores, nas casas de impressão, profissão que também se extinguiu dentro das gráficas impressoras, e só depois é que as chapas eram colocadas nas máquinas de impressão.

Por essa altura, deparávamo-nos com uma das maiores revoluções tecnológicas no sector, nomeadamente no da pré-impressão. É difícil imaginar a dimensão da mudança. Equipamentos e sistemas de produção caríssimos foram postos de parte; diversas profissões gráficas/posto de trabalho foram extintos; dezenas de empresas tiveram de encerrar, nomeadamente as que não se conseguiram adaptar às novas tecnologias operadas na época.

As melhores e mais conceituadas empresas de pré-impressão, como era o caso da empresa em estudo, empregavam na altura, operadores de *scanner* que trabalhavam com *scanners* de digitalização eletrónica, operadores de estúdio que operavam com estúdios de montagem e paginação eletrónica, montadores/preparadores de montagem manual de fotolitos/películas e retocadores de fotolitos. Durante essa década, todas estas profissões foram desaparecendo e os equipamentos tornaram-se obsoletos.

Os operadores de *scanner*, estúdio e montadores mais novos que se iam adaptando, davam lugar a operadores de *PC's* e *Mac's*. O *hardware* era agora de dimensões muito menores, os sistemas operativos mais rápidos e mais fáceis de aprender/trabalhar.

Os gestores viam-se assim obrigados a tomar algumas decisões estratégicas importantes para decidir que rumo tomar e qual seria o futuro das suas empresas.

CAPÍTULO III – A empresa em estudo

A “Projecção, Arte Gráfica S.A.” encontra-se localizada no Parque Industrial da Abrunheira, no concelho de Sintra. É uma empresa que opera no ramo da indústria gráfica, tendo sido fundada em Abril de 1976, inicialmente como sociedade por quotas com três sócios com percentagens iguais. Foi depois constituída como sociedade anónima, em Março de 1990, com cinco acionistas com capital social de 50.000 €, sendo o acionista principal (75%) o atual administrador único da empresa.

Durante os primeiros vinte anos de existência, foi uma empresa só dedicada à área da pré-impressão, tendo a partir daí, por exigências tecnológicas e de mercado (renascer da fotografia digital) sido obrigada a evoluir para a impressão.

Esta evolução tecnológica levou à extinção de diversos postos de trabalho, como operadores de *scanner* (digitalização de imagens), montadores, preparadores e retocadores (películas/fotolitos), transportadores (chapas convencionais) e posteriormente, até operadores de estúdios de montagem eletrónica.

Atualmente, tem a empresa como objeto a prestação de serviços de Artes Gráficas, concretamente, nas áreas da pré-impressão, impressão e acabamento.

A Projecção S.A. definiu como missão oferecer soluções, serviços e produtos gráficos, capazes de satisfazer e exceder as expectativas dos seus clientes, a um preço justo, com absoluta responsabilidade social, ambiental e ética, dedicando-se à execução de todo o tipo de brochuras, *flyers*, folhetos, revistas, livros, convites, cartazes, autocolantes e ainda outros trabalhos diversos.

Para tanto, a Projecção procede à escolha criteriosa das suas áreas de intervenção com o intuito de pautar a sua atuação por critérios de inovação e internacionalização de forma a intervir ativamente no tecido económico-social, mormente, pelo estabelecimento de um conjunto de parcerias estratégicas que garantam a sua viabilidade, dando ainda, especial relevância ao suporte tecnológico em que se apoia considerando a elevada mutabilidade e transformação existente nesta área e que importa acompanhar.

Neste enquadramento, a Projecção traçou como principais objetivos a alcançar em matéria de competitividade empresarial o que doravante se enuncia:

- Levar a cabo a produção de produtos capazes de competir a nível nacional e europeu;
- Competir ao mais alto nível em qualidade e prazos de entrega do produto final;

- Continuar a investir na mais alta tecnologia, tanto a nível de *hardware* como de *software* e acompanhar as novas tendências evolutivas daquelas;
- Investir na formação/informação de todos os intervenientes no seu sistema em matéria de processos produtivos, funções a desempenhar, legislação, higiene e segurança, ambiental e demais matérias relevantes;
- Motivar todos os intervenientes no seu sistema de forma a implementar e consciencializar uma cultura de qualidade e segurança, a qual é fator de bem-estar em todas as organizações;
- Fazer participar ativamente a gestão de topo, mediante a sua sensibilização e participação de forma a serem os primeiros a dar um contributo não só a nível de investimento bem como, pela adoção de comportamentos exemplares que sirvam de referencial para os restantes intervenientes na organização.

3.1. Caracterização das instalações

O edifício onde se encontra localizada a Projecção foi construído no ano 2000, encontrando-se inserido num parque industrial cuja envolvente é composta maioritariamente por outros armazéns industriais pertencentes a empresas de ramo industriais diferentes.



Figura 5 -. Vista Aérea das Instalações

Trata-se de um edifício em alvenaria de dois pisos, com nave industrial. O Piso 0 tem uma área total de 900m² sendo que, na parte em que são exercidas as atividades da impressão e do acabamento pelo departamento da produção, o pé direito é de 6,5 m. O referido piso é ainda dotado de um refeitório, armazéns de papel e material, e um arquivo, com um pé direito de 3,0m. Por sua vez, o Piso 1 tem uma área total de 300m² e um pé direito de 3,0m dividida pelos Departamentos da Gestão de Topo, dos Recursos Humanos, Financeiro/Compras, Comercial/Vendas e pela atividade de pré-impressão.

3.2. Descrição das atividades no ponto de vista da produção

Há praticamente 36 anos, quando da fundação da Projecção, o sector gráfico estava dividido nos três ramos de atividade distintos que já se descreveram: empresas só com atividade de pré-impressão (maquinaria essencialmente eletrónica/informática), empresas só de impressão e acabamento (equipamento predominantemente mecânico) e empresas só de acabamento. Como se disse as empresas que imprimiam, raramente faziam pré-impressão.

Devido ao avanço tecnológico, principalmente a nível informático e à era digital, e à redução de preços dos Mac's e Pc's em prol dos estúdios de montagem eletrónica, as empresas de impressão começaram a ter a oportunidade de se equiparem com pré-impressão.

O investimento das empresas de pré-impressão na impressão era substancialmente maior e obrigava a instalações com áreas de construção muito maiores, fez com que a grande maioria das empresas da área da pré-impressão não resistissem ao impacto tecnológico, tendo sido obrigadas a fechar.

Atualmente, o processo produtivo instalado na empresa passa pelos três sectores de atividade já anteriormente mencionadas, sendo o fluxo de trabalho atual da empresa o que passamos a descrever:

Pré-impressão: após a receção dos materiais na empresa para a execução dum determinado trabalho (textos em Word, slides, fotografias, Cds, Dvds, pens, maquetes, Internet) prepara-se a arte final em computadores (MAC ou PC) para a impressão dos diferentes produtos gráficos bi e tri dimensionais e executam-se provas em plano (imposição eletrónica), de baixa resolução (*improofs*), acompanhadas por algumas provas de cor digitais em alta resolução, corretamente calibrados, para aquando da impressão servirem de guia de cor. Após aprovação, seguem para a impressão, juntamente com as chapas gravadas num CTP (*computer to plate*) e simultaneamente é enviado por intranet para as máquinas de impressão um ficheiro CIP4,

com a indicação dos valores de abertura de tinteiros, gramagem e formato do papel, o que diminui os tempos de *setup* em máquina. Até esta fase estamos na presença de um processo eletrônico. A partir deste ponto tudo será essencialmente mecânico.

Os principais equipamentos são uma máquina de saída de película e um CTP de grande formato (ambos 70 x 100), uma máquina de provas de cor e duas de ozalides a cores, além de servidores, PC's e *Macintosh* (Mac's).



Figura 6 - Sector de pré-impressão

Impressão: a fase posterior à pré-impressão, onde a principal atividade é a de operar, regular e controlar o funcionamento das máquinas de impressão, destinadas a imprimir papel, cartão e outros suportes, com os materiais fornecidos pela pré-impressão, recorrendo os operadores a conhecimentos sobre composição cromática.

Os seis sistemas mais comuns de impressão existentes no mercado são o *offset*, a rotogravura, a flexografia, a tipografia, serigrafia e impressão digital. Os processos de impressão são diferenciados pelo método da transferência de imagem e tipo de matriz utilizada. Imagens impressas são transferidas para um substrato direta ou indiretamente, sendo um substrato, qualquer material sobre o qual a tinta é depositada.

O processo de impressão usado na Projecção é o *offset*. Além da impressão digital, a impressão *offset* ainda é um dos processos de impressão mais difundidos atualmente, devido à alta qualidade e ao baixo custo para médias e grandes tiragens, sendo a impressão de forma indireta, em que a matriz (chapa), não entra em contacto com o papel.

Os principais equipamentos são duas máquinas de impressão, uma de médio formato (50 x 70) a quatro cores com torre de verniz, e outra de grande formato (70 x 100), a cinco cores.



Figura 7 - Sector de impressão

Acabamento: processo de produção final, posterior à impressão. Aqui efetua-se o acabamento de livros, brochuras e outros produtos gráficos, por processos manuais e mecânicos, onde são exemplos tarefas de corte, vinco, dobra, coser a arame (agrafar), coser à linha, colar, *sheringar*, *ringwire*, *handling*, entre outros.

Os principais equipamentos são duas guilhotinas e duas máquinas de dobrar de médio e grande formato, uma máquina de alcear e colar à lombada, uma máquina de agrafar e alcear em linha, uma máquina de corte e vinco, uma de coser à linha e todo o equipamento para *ringwire*.



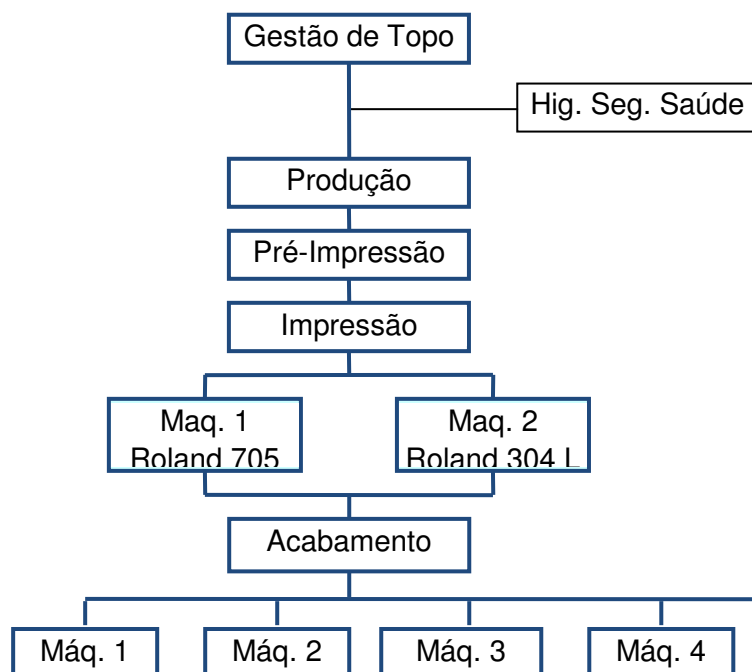
Figura 8 - Sector de acabamento

3.3. Processo de produção atual

Em relação ao organograma de produção representado no Quadro 5, é importante referir que o diretor de Produção está diretamente ligado à Gestão de Topo, sendo o responsável pelas três principais atividades da empresa: pré-impressão, impressão e acabamento.

Na pré-impressão, o chefe direto é o próprio diretor de produção, existindo dois operadores nesta secção. Um é responsável pelo sector informático e o outro pela manutenção. No acabamento há um chefe que responde perante o diretor de produção. Na impressão, trabalham quatro operadores a dois turnos nas duas máquinas de impressão, com rotatividade semanal, para rentabilizar o pesado investimento. Em cada turno há um oficial de impressão

que é o responsável pelo turno (desempenha o papel de chefe de impressão). Todos os operadores recebem formação e informação para serem os responsáveis da manutenção do equipamento com que trabalham.



Quadro 5 - Organograma do processo de produção atual

CAPÍTULO IV – Quadro Conceptual: estratégia da empresa para a mudança

4.1. Análise dos fatores estratégicos

Ao alterar significativamente a área de negócio da empresa, a gestão de topo teve necessariamente de ter uma visão clara e um forte acompanhamento no que respeita aos seguintes aspetos:

- A área de negócio em que a empresa ia atuar;
- Como se ia posicionar no mercado e diferenciar das suas concorrentes;
- Que estratégia iria adotar;
- A sua filosofia de atuação e valores, ou seja, os princípios por que se iam reger e os comportamentos que esperavam dos seus colaboradores.

Estas convicções traduzem-se na formulação de uma declaração de missão que, de uma forma sintética e objetiva, traduz a estratégia e os valores da empresa. Uma realidade económica em que as mutações na envolvente são uma constante, obriga o tecido empresarial a encarar o sucesso de outra perspetiva. Perante um contexto de mudança acelerada a eficácia e sucesso empresarial, no curto prazo, poderá transformar-se a médio ou longo prazo, em insucesso. Neste contexto, entendemos que o sucesso empresarial é a resultante de um processo de adaptação da empresa às mutações do meio, que lhe permite atingir de forma continuada os objetivos estratégicos estabelecidos.

Nas palavras recolhidas aquando da entrevista, o administrador afirmou:

“Na indústria gráfica tem havido nos últimos anos uma enorme revolução tecnológica, como tal é importantíssimo a introdução de novas tecnologias. Mas é preciso ter cuidado, se por um lado somos obrigados a investir em novas tecnologias para não ficarmos atrás da concorrência, por outro não podemos investir só por investir, pois um investimento mal feito pode até levar à insolvência.”

Um conjunto de respostas tão diversificadas como as que são exigidas pela envolvente determinou o que a empresa é hoje, o que produz, o que comercializa, os serviços que presta, o mercado onde atua que serão, total ou parcialmente, diferentes dos de amanhã. A empresa foi obrigada a um grande esforço para ir respondendo às novas tendências do mercado, à evolução da competitividade, à globalização, à europeização, à iberização, etc.

4.2. A estratégica na mudança radical de tecnologia

Devido à revolução tecnológica e ao decréscimo do mercado, era extremamente importante para a empresa adequar-se a essa nova realidade e migrar de uma tecnologia de pré-impressão que dominava, para uma outra diferente. Entretanto, essa tecnologia, nova para a empresa poderia representar, ou não, uma oportunidade clara de crescimento.

Tal como acontece noutros sectores, muitas empresas gráficas têm tendência a colocar os problemas fundamentais de gestão de capacidade como se estes se pudessem reduzir a meros problemas de eficiência de produção, ou mesmo, no limite, à aquisição de máquinas mais eficientes e à introdução de mais e melhor tecnologia e automatismos.

A otimização da eficiência da produção é necessária mas não suficiente. Na indústria gráfica portuguesa, as empresas têm tido justamente como única estratégia a procura da obtenção de ganhos de eficiência através da aquisição dos mais recentes equipamentos, e das últimas novidades da tecnologia, transformando-se em muitos casos em capacidade excedentária.

Para Ulrich (2000), a vantagem competitiva sustentável de uma organização, não está no seu aparato tecnológico, nem tão pouco nas patentes, mas sim na forma diferenciada em como a organização administra estrategicamente a sua força de trabalho, assumindo assim um papel de destaque na alta gestão das organizações.

Hayes e Pisano (1994) salientam a redescoberta da força que as empresas obtêm através da manufatura e a iniciativa em atividades para melhorar a sua competitividade, conjugadas com a necessidade de estratégias para construir capacidades de modo a alcançar uma vantagem competitiva. Para estes autores, o sucesso a longo prazo depende da aptidão para desempenhar certas atividades melhor que os competidores, procurando constantemente formas de se diferenciar dos seus competidores.

Estratégia competitiva numa indústria é assim, fundamentalmente, a busca de uma posição competitiva favorável visando estabelecer uma posição lucrativa e sustentável, contra as forças que determinam a concorrência nessa mesma indústria e baseia-se em duas questões centrais: a primeira é a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo; a segunda, são os fatores que determinam essa atratividade e os determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria. Para uma empresa alcançar vantagem competitiva sustentável é preciso que a mesma escolha de

entre as três estratégias genéricas que Porter descreveu: a liderança de custo, a diferenciação e o foco (Porter, 1989).

A estratégia relaciona-se com o que faz a empresa ser única e a continuidade é fundamental para uma estratégia de sucesso, Porter (1998).

A atratividade de uma indústria contudo é o primeiro fator determinante para a rentabilidade da empresa. As regras da concorrência são quem determinam a atratividade de uma indústria. A meta final da estratégia competitiva é lidar com estas regras em favor da empresa e, as regras da concorrência são definidas por cinco forças competitivas que determinam a sua rentabilidade: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos novos clientes, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. A definição da estratégia pressupõe a análise das ameaças e oportunidades, dos pontos fortes e fracos, da cadeia de valor da empresa e do cliente e também a escolha de um posicionamento estratégico (Porter, 1989).

A vantagem competitiva, descrita por (Porter, 1989), não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Tem a sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no *marketing*, na entrega e no suporte do seu produto. É a determinação de atividades específicas que determina o seu posicionamento.

O marco fundamental parece-nos continuar a ser o definido por (Porter, 1980). É útil lembrar que a adoção de tecnologia deveria ser integrada numa estratégia, que deve ser definida apoiando-se em três vetores (Porter, 1996):

- Posicionamento – o que se vai fazer – qual é o conjunto de operações que colocam a empresa numa posição de vantagem sobre os concorrentes. Pode ser produzir um conjunto restrito dos produtos ou serviços disponíveis no mercado, produzir de forma a responder a todas ou grande parte das necessidades de um grupo de consumidores ou, finalmente, responder às necessidades de grupos de consumidores que são acessíveis de formas diferentes da maioria;
- *trade-offs* – o que não se vai fazer – para ser possível manter as vantagens conseguidas pelo posicionamento é preciso ser “rígido” e não entrar em atividades ou compromissos que numa tentativa de ganhar quotas de mercado diluem as diferenças face aos concorrentes;

- *fit* – escolher atividades consistentes entre si, que se reforcem mutuamente e que otimizem os esforços da organização, aumentando o valor do conjunto e tornando mais difíceis as imitações pela concorrência.

A literatura costuma identificar três vertentes na aplicação/implementação das estratégias operacionais:

- O *timing* do investimento (antes da mudança ou à medida das necessidades);
- Que atividades integrar ou quais a manter separadas;
- A forma de definição da estratégia: incremental ou planificada.

4.2.1. Timing do investimento

Segundo Mintzberg (2010), o processo de tomada de decisões nas empresas face a situações novas, pode ser representado por um esquema relativamente simples, em que a própria decisão toma a forma de um projeto que percorre três fases: identificação, desenvolvimento e seleção.

Cada uma destas fases é constituída por diversos estádios ou rotinas:

Fase de identificação:

- a) Reconhecimento – uma situação (oportunidade, problema ou crise) é reconhecida como merecedora de uma tomada de posição por parte da organização.
- b) Diagnóstico – em alguns casos, o reconhecimento da situação não leva automaticamente à sua cabal identificação ou compreensão sendo necessários estudos adicionais.

Fase de desenvolvimento:

- a) Pesquisa – num processo hierárquico de passos discretos procuram-se soluções para a situação. A pesquisa pode ser de memória (tentam-se aplicar a experiências passadas da organização ou dos indivíduos que a compõem), passiva (espera-se que as soluções se apresentem), “por armadilha” (ativam-se “geradores de pesquisa”, informando por exemplo fornecedores de que a empresa procura uma solução) e ativa (a pesquisa é efetivamente feita pela organização).
- b) Desenho – se não existe uma solução disponível será necessário desenvolvê-la adaptando uma solução existente ou criando-a de raiz.

Fase de seleção:

- a) Filtragem – embora faça parte da fase de seleção a filtragem é normalmente executada a par com a pesquisa e consiste na eliminação das opções que por algum motivo não se adequem à situação em estudo, reduzindo as alternativas e o esforço de decisão
- b) Avaliação/escolha – o momento em que é efetivamente tomada a decisão e o compromisso com um curso de ação; a conclusão pode ser atingida através de julgamento (uma pessoa decide), negociação (quando a decisão é tomada por um grupo de indivíduos com objetivos ou percepções antagonistas) e análise (a decisão é tomada por tecnocratas, através de uma série de critérios e será posteriormente confirmada por um superior hierárquico que decidirá por julgamento ou negociação)
- c) Autorização – necessária quando o decisor não tem autoridade para comprometer a organização; a autorização pode ser um processo com vários níveis e é normalmente procurada para uma solução completa, podendo gerar respostas de aprovação ou desaprovação ou, em alguns casos, aprovação condicional.

Cada uma das fases que compõem o esquema de decisão, é condicionada por uma série de fatores dinâmicos tais como interrupções (internas ou externas) provocadas por aparecimento de novas soluções, atrasos de calendarização, espera por *feedbacks*, atrasos ou acelerações por *timing*, ciclos de compreensão e reciclagem de fracassos. O processo de decisão é também suportado por três sistemas adjacentes: o controlo de decisão, que cria as balizas para o próprio processo, a comunicação de decisões, que gere os *inputs* e *outputs* necessários para a manutenção da tomada de decisões, e o sistema de gestão “política” relativa à gestão de topo, que permite ao decisor prosseguir o seu caminho num ambiente de forças influenciadoras e muitas vezes antagonistas. Na maior parte dos casos o processo de decisão é composto por um conjunto de ciclos, que vão enriquecendo a solução final à medida que soluções parciais são encontradas e desenvolvidas ou descartadas.

Hayes e Pisano (1994), identificam três tipologias relativas ao tempo de investimentos em capacidade:

- 1) A capacidade precede a procura – logo que a procura se aproxima da capacidade instalada são feitos novos investimentos, mantendo uma capacidade sempre acima da procura. Esta aproximação parte do princípio que os ganhos resultantes das almofadas

de capacidade, que permitem responder a encomendas inesperadas ou aumentar a satisfação dos clientes é mais importante do que os custos de excesso de capacidade. Em mercados com crescimentos acima do previsto esta estratégia pode ser uma vantagem sobre a concorrência. No entanto, pode ser difícil calcular almofadas eficientes devido a todos os fatores e iterações que podem contribuir para o valor real da capacidade, ao que é necessário acrescentar o efeito que o aumento de capacidade numa empresa pode introduzir no mercado, ao suprir as faltas, por permitir aos concorrentes adiar os seus investimentos e consequentemente praticar preços mais baixos.

2) A capacidade em equilíbrio aproximado com a procura – tenta-se manter uma capacidade tão próxima quanto possível da procura mantendo as probabilidades de ocorrerem situações de excesso e de falta aproximadamente iguais, tentando responder às eventuais situações com alterações temporárias (por ex. horas extraordinárias ou banco de horas). As empresas que seguem esta estratégia correm riscos de entrar nas espirais provocadas pelas filas de espera.

3) A capacidade segue a procura – A empresa só investe quando a procura justifica inteiramente a nova capacidade. Os investimentos são menores, a utilização da capacidade é mais próxima dos 100%, permitindo maior retorno do investimento e recuperações de investimentos mais rápidos. Por outro lado os custos operacionais tendem a ser mais elevados e existe o risco de perda de margem de mercado ao longo do tempo.

Quando defrontada com o problema de quando e quanto investir para acompanhar o mercado, a empresa pode tentar prever a evolução do mercado e decidir, de acordo com os constrangimentos técnicos e financeiros, a altura em que os custos por unidade que provêm da falta de capacidade igualam os custos por unidade incluindo a aquisição de novos equipamentos e de ter capacidade não utilizada. Deverá ainda ser tido em conta o facto de que os cálculos são semelhantes para todas as empresas, o que pode levar a tempos de aquisição coincidentes e a aumentos de preços dos equipamentos e também que a aquisição de equipamentos antecipada envolve riscos de obsolescência.

É, no entanto, pouco realista que se consiga estimar os custos e o crescimento da procura de forma suficientemente segura para que uma empresa possa decidir a sua estratégia de capacidade com base nesse estudo, sem se apoiar numa estrutura conceptual que o guie.

4.2.2. Integrar ou manter separadas as atividades

A decisão sobre que atividades ou partes do processo devem ser integradas na empresa é um problema clássico da gestão de operações, talvez mesmo até o mais venerável. As decisões sobre integração vertical e *outsourcing*, ou seja que atividades devem ser realizadas “dentro de casa” e que atividades devem ser subcontratadas, estão entre as mais fundamentais que a gestão de topo enfrenta, ajudando à definição da própria empresa em termos de quem são considerados os clientes, os fornecedores, os concorrentes e os parceiros, além de ter potencialmente um impacto profundo nos resultados.

Embora haja muitos exemplos de empresas que têm vindo a implementar estratégias bem sucedidas baseadas em *outsourcing*, e isso pareça demonstrar uma tendência, é muito perigoso extrapolar e partir do princípio de que o que funciona numa situação funciona para todos, mesmo que as circunstâncias sejam semelhantes.

Tradicionalmente as decisões de integração são tomadas com base na diferença de custos entre “fazer” e “comprar”. Mesmo de um ponto de vista de mera análise de custos, este tipo de análise é muito simplista e não tem em conta fatores como a possibilidade de algumas atividades serem partilhadas por vários produtos. Nestas situações a subcontratação da produção de um produto provoca subidas no custo de produção de outro já que um custo que era suportado pelos dois produtos passa a ser imputado a apenas um. Para se tomar a opção entre fazer e comprar nos custos, é necessária uma análise da cadeia de valor, em que a empresa é dividida em sectores de atividade (compras, produção, distribuição, marketing, suporte administrativo, etc.) e se tenta perceber quais são as áreas que realmente acrescentam valor, devendo estas ser mantidas dentro de portas e todas as outras subcontratadas. Este tipo de análise tende a pecar por ser, muitas vezes, demasiado generalista, não dando informação sobre atividades específicas e por apenas tomar em conta economias de escala e de gama, deixando de lado todos os fatores que não estão relacionados com custos.

Para Porter (1989), toda a empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o seu produto. A cadeia de valor de uma empresa e o modo como ela executa as atividades individuais são reflexo da sua história, da sua estratégia e do seu método de implementação, da economia básica das próprias atividades.

O gestor precisa de contribuir para a formação de alianças externas ao longo da cadeia produtiva dos negócios da empresa, com fornecedores, clientes investidores e comunidades e só conseguirá ser parte integrante da estratégia corporativa se tiver domínio dos diferentes negócios da empresa, ter visão estratégica, empatia pelo conjunto, mentalidade empreendedora e clara percepção das competências essenciais que fazem com que essa empresa tenha lucro ou prejuízo.

Segundo Ulrich (2000), a gestão de topo e os gerentes de produção são os maiores responsáveis tanto pelos processos quanto pelos resultados da empresa. Eles são os responsáveis perante os acionistas por gerar valor económico, perante os clientes por gerar valor de serviços e produto e, perante os funcionários por gerar valor no local de trabalho.

Quando uma empresa tem que decidir o que fazer face à possibilidade de adquirir um novo recurso produtivo, as opções disponíveis são na realidade um conjunto de acordos contratuais que variam entre o controlo total na integração vertical propriamente dita, em que a empresa passa a ser dona do recurso, e o contrato pontual de compra e venda em que a empresa se limita a comprar um produto ou serviço e não ganha mais nenhuma influência sobre o recurso.

Entre estes extremos existe um leque de possibilidades incluindo acordos de “*joint-venture*”, em que duas ou mais empresas se reúnem para criar uma nova empresa que ofereça o recurso desejado; alianças estratégicas, em que duas ou mais empresas independentes firmam acordos que lhes permitam perseguir objetivos comuns; acordos de fornecimento alargados; parcerias de longo prazo, etc.

Quanto mais a situação se aproxima da integração, maior é o controlo que a empresa tem sobre o recurso, permitindo-lhe no limite da integração completa estabelecer estratégias e políticas operacionais, contratar e despedir empregados, resolver disputas internas, estabelecer contratos com outras entidades e tomar decisões detalhadas acerca de como o recurso vai ser usado. Todas as opções, incluindo a chamada “*integração virtual*”, em que os elementos mantêm a independência, mas se juntam sob uma coordenação profunda para atividades concretas, trazem riscos inerentes – fruto do investimento de capital de um lado e da dependência de outras entidades do outro. A decisão deve ser tomada tendo em conta todos estes fatores bem como outras condicionantes, como a disponibilidade de capital ou de capacidades técnicas, que podem inviabilizar um projeto sobrepondo-se às considerações estratégicas.

Pode haver, à partida, um conjunto de fatores que invalidem um projeto de integração vertical, incluindo:

- Indisponibilidade de recursos financeiros – adquirir ou construir um novo recurso produtivo pode implicar investimentos significativos em capital. Se não estão disponíveis os recursos financeiros terá que ser equacionada uma alternativa com um menor grau de integração, já que quanto mais se aproximar a solução da compra simples no mercado, menores serão os investimentos (no mercado não há investimento, apenas o custo do produto);
- Limites de capacidades – a incorporação de novas tarefas implica sempre a existência de novas capacidades e não é possível que uma organização consiga juntar todas as capacidades necessárias para fazer tudo (até porque algumas capacidades são incompatíveis);
- Tempo – o tempo necessário para adquirir ou criar um novo conjunto de capacidades pode invalidar o projeto de integração, ao impossibilitar a sua conclusão em tempo útil.

No entanto, a verificação do cumprimento destes requisitos não significa que o projeto de integração vertical deva ser prosseguido, da mesma forma, que o facto de não ser possível neste momento implementar o projeto, não significa que este não deva ser um objetivo a médio ou longo prazo.

Um dos motivos que tradicionalmente levam as empresas a optar por soluções de integração vertical é a necessidade de coordenação entre os vários processos. No entanto é possível implementar, com maiores ou menores custos, sistemas de coordenação em cada uma das soluções de obtenção de recursos produtivos, sendo necessário decidir qual a melhor solução numa ótica de custos e benefícios.

Uma estratégia baseada em opções de baixo nível de integração pode levar a situações em que, embora a linha de produção seja altamente eficiente, grande parte do valor produzido seja capturado por outros participantes. Esta situação significa que a empresa não foi capaz de manter o controlo estratégico e subcontratou áreas de produção de importante valor acrescido sendo provável que a inclusão dessas áreas traga maiores ganhos. Uma das grandes vantagens da não integração é a capacidade de troca de fornecedores, em casos de não cumprimento ou de evoluções tecnológicas. No entanto essa vantagem está, em princípio, acompanhada pela simétrica capacidade do fornecedor de alterar os preços ou de interromper o fornecimento.

Se o fornecedor traz recursos específicos difíceis de substituir ou um, ou os dois, parceiros são obrigados a investimentos que só fazem sentido no âmbito da parceria, os custos de troca de parceiro são muito elevados, existindo integração de facto, em que se perdem as vantagens da subcontratação e se mantêm algumas das desvantagens, como as dificuldades de comunicação e coordenação, ou a não obtenção do efeito do *learning by doing*. Os recursos que podem levar a esta situação podem ser de natureza física, como no caso dos equipamentos e infraestruturas, ou intangíveis, como no caso da tecnologia ou do *know-how*.

Numa perspetiva em que a ênfase é colocada na forma como as capacidades vão afetar a empresa no futuro, a necessidade de proteção de propriedade intelectual (no sentido lato dos “segredos do ofício”) é outro fator que leva à integração vertical e dificulta os acordos, especialmente em situações em que os sistemas de patentes não são eficientes, já que ter um parceiro como fornecedor também significa partilhar com ele detalhes da produção e é muito difícil assegurar que este conhecimento não seja usado noutras áreas ou mesmo de forma contrária aos objetivos do cliente.

4.2.3. Estratégia incremental ou planificada

Além da estratégia operacional é importante também ter presente o modo como se reveste a sua formulação. No sector gráfico raras vezes a formulação da estratégia se reveste da forma de planos formais, já que a pequena dimensão da grande maioria das empresas dificulta e torna menos útil este tipo de projeção.

Desde o fim dos anos 1970 que o planeamento formal tem sido objeto de um amplo debate na literatura de gestão. Até aí os mais tradicionais sistemas formais de planeamento assentavam num conjunto mais ou menos rígido de estudos e processos que incluíam:

- A análise da situação interna da empresa, com o objetivo de descobrir forças, fraquezas, competências e problemas;
- A projeção para o futuro das atuais linhas de produtos, proveitos, vendas e necessidades de investimento;
- A análise do ambiente escolhido para a implantação e as ações dos concorrentes, procurando oportunidades e ameaças;
- O estabelecimento de metas latas, como objetivos para grupos subordinados;
- A medição do intervalo entre os resultados desejados e esperados, etc.

Embora não seja a verdadeira fonte das decisões estratégicas das empresas, os estudos formais desempenham uma série de papéis fundamentais:

- Função disciplinadora, obrigando os gestores a olhar para o futuro periodicamente;
- Obrigam a uma clarificação e comunicação rigorosa acerca dos objetivos, assuntos estratégicos e distribuição de recursos;
- Estimulam análises a prazo mais longo do que seriam feitas de outra forma;
- Geram uma base para a avaliação e integração dos planos a curto prazo;
- Alargam os horizontes temporais protegendo os investimentos a longo prazo.

A maioria das decisões que moldam o futuro de uma empresa não surge de rigorosos estudos formais mas de pequenas decisões que os gestores são obrigados a tomar como resposta a acontecimentos. Os gestores reconhecem ser impossível, à partida, apreender todas as circunstâncias que vão influenciar o projeto e, portanto, tendem a criar planos com bastante margem de manobra. O processo de “incrementalismo lógico” é assim eficaz, não só porque resolve o problema dos “limites cognitivos” (incapacidade de conhecer à partida todos os fatores) como o problema dos “limites de processo”, permitindo a criação de compreensão, produzir níveis de conforto, desenvolver consensos, seleccionar e treinar pessoal, etc.

Em suma, o papel do gestor é organizar os processos e tomadas de decisão através dos anos, prever quais as forças que terão mais probabilidade de influenciar o futuro da empresa, os resultados que daí podem advir, e construir uma estratégia tentando sempre manter uma razoável margem de manobra. Deve criar uma orientação geral, responder aos assuntos urgentes, iniciar sequências de longo prazo com desfechos provavelmente obscuros, responder a eventos imprevistos, construir com base nos sucessos e minimizar as perdas nos insucessos. Precisa de reavaliar o futuro, encontrar novas congruências à medida que os eventos se desenrolam, combinar as capacidades e recursos da empresa em novos equilíbrios de domínio e aversão ao risco, criando novos alinhamentos, melhores, mas nunca perfeitos.

CAPÍTULO V – Metodologia e resultados dos inquéritos

5.1. Introdução

Ao longo dos anos, temos assistido a uma constante revolução tecnológica em todas as áreas da indústria gráfica. Estas evoluções tecnológicas muitas vezes profundas, têm levado por um lado à extinção natural de diversos postos de trabalho e à reconversão de profissões e, por outro, ao abandono de diversos sistemas de produção, substituídos por outros de modo a permitir às empresas continuarem a ser rentáveis. Mais grave se torna, quando a gestão de topo se vê obrigada, em poucos anos, a mudar de área de negócio, tendo de tomar decisões estratégicas de gestão importantes para que a empresa continue a ser rentável.

Foi o que aconteceu com a empresa “Projecção Arte Gráfica S.A.”, onde em determinadas fases de vida da empresa, o dono/gestor teve de tomar algumas decisões estratégicas e efetuar algumas mudanças significativas que fizeram com que a empresa nos dias de hoje, ainda seja uma referência no meio gráfico.

5.2. Análise documental

Reuniu-se (Anexo I) a documentação, que foi gentilmente cedida pela gestão de topo da empresa, que nos ajudou a verificar as decisões mais importantes que foram tomadas, nomeadamente no sector da pré-impressão.

A recolha de dados foi conseguida tanto através da análise documental, como da realização de questionários aos trabalhadores com mais anos de serviço e ainda de entrevistas semiestruturadas ao administrador, dono e principal acionista da empresa em estudo.

A perspetiva da gestão de topo baseou-se em entrevistas semiestruturadas ao administrador da empresa Projecção Arte Gráfica S.A., Sr. José Marques de Brito (Anexo II).

Elaborou-se um questionário sobre a extinção de diversas profissões e postos de trabalho, as alterações tecnológicas efetuadas pela empresa ao longo desses anos, adaptação dos trabalhadores aos novos postos de trabalho e a estratégia levada a cabo pela administração da empresa para enfrentar esta mudança. Este questionário foi entregue aos trabalhadores com mais de 20 anos na empresa (Anexo III).

5.3. A decisão estratégica a tomar: a visão da gestão de topo

Devido à revolução tecnológica mais marcante dos últimos anos, os donos/gestores das empresas gráficas, nomeadamente do sector da pré-impressão, tiveram de tomar algumas decisões estratégicas e/ou efetuar algumas mudanças significativas de forma a viabilizar a continuidade das suas empresas, pois o seu ramo de atividade estava com os dias contados. Todos os gestores sabiam que a pré-impressão não conseguiria sobreviver como atividade primária. Várias questões surgiam assim na mente dos gestores, tais como: que decisão tomar?, desistir ou continuar?, esperar ou investir já?, qual a atividade (área de negócio) a seguir?, entre outras.

Entremos na cabeça do seu gestor, e vamos tentar seguir os caminhos que o levaram à decisão que o torna, ainda nos dias de hoje, um dos poucos empresários gráficos sobreviventes a essa grande revolução tecnológica. A perplexidade era justificada.

“A mudança constante de tecnologia, máquinas cada vez mais rápidas, software em evolução constante, dúvidas sobre o tipo de impressão futura, offset, digital, jato de tinta, nanotecnologia, fala-se em tanta coisa que já não sabemos em que investir.”

Inúmeras eram as hipóteses. Diversos foram os caminhos seguidos por cada gestor. As principais alternativas foram:

- Desistir definitivamente da atividade e encerrar a empresa;
- Formar agências de publicidade/criatividade com a pré-impressão dentro das suas instalações;
- Investir na impressão *offset* convencional;
- Impressão digital pequeno e/ou grande formato;
- Impressão *offset* a seco.

A gestão de topo da empresa em estudo, a Projecção, teve tal como as outras empresas do sector, de tomar importantes decisões estratégicas.

“No sector da pré-impressão, a Projecção foi quase sempre pioneira. Foi uma das primeiras empresas a utilizar a trimask, os scanners de tambor para digitalização de imagens e a primeira gráfica a comprar um estúdio eletrónico a cores para manipulação e tratamento de imagem e posteriormente de textos.”

Encerrar a atividade

Encerrar a atividade, foi realmente a única opção que não passou pela cabeça deste empresário. Para um gestor empreendedor, pró-ativo, dinâmico, conhecedor da indústria gráfica e com disponibilidade financeira para investir, essa decisão estava completamente fora das suas opções estratégicas.

“Com o desaparecimento gradual da pré-impressão, houve necessidade de tomar a decisão mais difícil da história da empresa. Não sabia o que fazer, se investir na impressão digital de grande ou pequeno formato, se na impressão offset convencional ou offset a seco, se noutra área qualquer, tudo menos encerrar. Isso estava mesmo fora dos meus planos.”

Agência de publicidade

O gestor estava consciente de que esta não era a única opção:

“Os principais clientes das empresas de pré-impressão eram as gráficas impressoras e, por seu lado, as agências de publicidade eram as principais clientes das empresas de impressão. Algumas empresas de pré-impressão seguiram o caminho da publicidade, pois além de não precisarem praticamente de investimento, pensaram que podiam angariar o cliente/trabalho diretamente, aproveitar as suas instalações e equipamentos, e juntar a criatividade/publicidade à pré-impressão. Entregavam assim, o trabalho em suporte digital, pronto a imprimir, às gráficas impressoras.”

A gestão de topo da Projecção não tomou na altura esta decisão, pois as empresas de pré-impressão tinham pouco contacto com as agências de publicidade, não sendo óbvia a eficácia desta opção, até porque o mercado já estava saturado de agências de publicidade. Os gestores que seguiram esta via, passado uns anos chegaram à conclusão que não tinha sido a melhor opção e acabaram por encerrar definitivamente as suas empresas.

Impressão offset

“Na altura, o mercado já estava também saturado de gráficas de impressão offset. O número de corpos de impressão no mercado era suficiente para satisfazer a procura. Teoricamente, este seria o caminho mais sensato a seguir, até porque a Projecção era bastante evoluída tecnicamente, tinha um grande know-how na área da cor e estas casas eram o seu principal cliente, logo estava muito por dentro desta atividade.”

O principal motivo que levou a gestão de topo a não seguir de imediato este caminho foi essencialmente a necessidade de um grande investimento. Além disso, enquanto as casas de pré-impressão não precisavam de grandes áreas para as suas instalações, as gráficas impressoras precisavam de áreas enormes devido ao espaço ocupado pelas linhas de produção dos seus equipamentos.

Teria assim de se investir em máquinas de impressão e acabamento, pois o mercado dava agora indícios de uniformização, ou seja, as gráficas iriam passar a ter todos os sectores (pré-impressão, impressão e acabamento) dentro das suas instalações.

Como tal, sobre o ponto de vista de área de instalações e de investimentos, seria muito mais fácil o contrário, as casas de impressão absorverem as de pré-impressão. E assim foi. Essas casas passavam agora a ser gráficas com tudo integrado, pré-impressão, impressão e acabamento.

As próprias gráficas impressoras deixavam de ser clientes das gráficas de pré-impressão para serem agora concorrentes.

Impressão digital

Outro objetivo seria completar a pré com a impressão digital. Com a importância da inovação e o aparecimento de uma nova tecnologia, a maioria dos gestores do sector de pré-impressão resolveram seguir este caminho, não só pelo menor investimento, como por dispensar instalações muito grandes, ou até permitir aproveitar as mesmas, se falarmos em impressão digital de pequeno formato.

“Esta tecnologia estava no início. Ainda não apresentava muita qualidade: só era rentável para pequenas quantidades, até 300 exemplares. Na impressão frente e verso o acerto era muito ineficiente ou quase inexistente.”

A empresa em estudo, a Projecção, era considerada no mercado pela sua qualidade, sendo este o principal motivo da preferência dos seus clientes. Sendo assim, a opção por esta tecnologia estava para o nosso gestor posta de parte, pois apesar de apreciar a inovação não era o que tinha em mente. Queria qualidade e imprimir tanto pequenas como médias tiragens.

“O volume de negócio na impressão digital também era muito pequeno e as margens de lucro diminutas, havendo necessidade de se efetuar muitos trabalhos, que ainda não existiam, para obter alguma rentabilidade. Para dar lucro tinha de ter uma fila todos os dias à porta.”

Portanto, a decisão da empresa também não passou por esta estratégia. Para ele, nessa época, as empresas de impressão digital não eram mais que “casas de fotocópias”, e na realidade também não duraram muitos anos.

Impressão offset a seco/digital

A gestão de topo da Projecção continuava em busca da decisão mais acertada. Procurava não só inovação e diferenciação, mas também sucesso e continuidade empresarial.

Conseguiu aperceber-se, com alguma antecedência, das consequências da revolução tecnológica eminente e começou a delinear a sua estratégia com base na antecipação e conhecimentos adquiridos. Deixou de angariar só clientes de pré-impressão e começou a mandar executar trabalhos de impressão diretamente, subcontratando a impressão às gráficas impressoras, suas principais clientes.

Como a qualidade era o seu “cartão-de-visita”, sempre que mandava imprimir um trabalho, enviava o responsável pela qualidade da sua empresa (antigo “retocador”) para essa gráfica, para verificar se os trabalhos estavam a ser bem impressos, com acabamento cuidado e as tiragens e acondicionamento corretos.

As visitas a todas as feiras da especialidade pela gestão de topo, foram também essenciais para se aperceberem das mudanças tecnológicas que estavam a surgir.

Entretanto, surgiu uma nova tecnologia e um novo equipamento. Na maior exposição europeia do sector (Drupa), na Alemanha a gestão de topo observou a tecnologia que para eles poderia revolucionar o mercado. Era a Quickmaster DI46.

“Decidimos investir numa nova tecnologia, a meio caminho entre a impressão digital e a impressão offset convencional. Foi num equipamento da Heidelberg, a Quickmaster DI46. Uma máquina de impressão offset sem molha e que tinha um CTP dentro do próprio equipamento. Era sem dúvida uma tecnologia revolucionária para a época. Foi o primeiro CTP que apareceu, mas funcionava de forma diferente dos atuais. As chapas eram em rolo, de poliéster com uma camada de silicone. A gravação era feita através de impressão eletrostática e as chapas não eram aproveitadas. O que nos fez hesitar foi o preço elevado das chapas.”

Para o nosso gestor, as chapas eram a maior desvantagem do equipamento por serem muito dispendiosas. O fabricante era uma empresa Americana, a Presstek, cujo preço estava sujeito à flutuação do dólar e só podiam ser vendidas pela empresa fornecedora

do equipamento (Grafopel/Heidelberg) em caixas de quatro rolos (de trinta e duas chapas cada).

“A qualidade de impressão era tão boa como a da impressão offset, tinha bom registo no frente e verso, não havia necessidade de fazer saída de fotolitos e as chapas ficavam logo gravadas e dentro do equipamento. A afinação de cores era muito rápida e não havia muito tempo de espera entre trabalhos. Já nessa altura, entre o fim de um trabalho e o começo de outro, não levava mais de 30 minutos; bastava só um operador e não havia necessidade da atividade de transportador à chapa.”

Como já tinham ouvido falar desse equipamento, foram para a feira munidos de um ficheiro previamente preparado, para poderem fazer umas experiências e comparar essas impressões com o que tinham já imprimido em Portugal subcontratando outras empresas. Esse ficheiro continha capas de vídeo do seu principal cliente – Lusomundo, Audiovisuais S.A.. Posteriormente, a gestão de topo pediu uma reunião com os responsáveis dessa empresa, mostrou a qualidade e propôs um preço ligeiramente mais baixo. Para a gestão de topo da Projecção, a máquina, para aquele tipo de trabalho, era sem dúvida a melhor solução.

A Lusomundo aceitou e a Projecção adquiriu o equipamento, pensando ter sido a decisão estratégica mais acertada nessa altura e o que a diferenciou da quase totalidade das empresas de pré-impressão dessa época.



Figura 9 – Quickmaster DI46

5.4. A liderança e a organização

Da análise anterior feita a esta empresa podemos dizer que, de certo modo, se trata de uma organização simples, onde a tecnoestrutura é pouco desenvolvida, com pouca diferenciação funcional de apoio. A divisão do trabalho por vezes é imprecisa, sendo a diferenciação entre as suas unidades mínima. A hierarquia de gestão é pouco acentuada mas, ao contrário do habitual neste tipo de estrutura, dá-se muito valor à formação. Os comportamentos são pouco formalizados, recorre-se pouco ao planeamento e aos mecanismos de ligação. A coordenação da estrutura é sobretudo realizada pela supervisão direta. As decisões importantes tendem a ser tomadas pelo administrador, tendo o vértice estratégico da estrutura duas pessoas a dirigir, onde em caso de conflito prevalece sempre a vontade do administrador. O centro operacional é orgânico, simples e dinâmico.

Através da análise destas entrevistas conclui-se que, apesar de existirem algumas práticas na criação e partilha de conhecimento, o administrador toma as principais decisões estratégicas instituídas na organização.

Podemos concluir que estamos na presença de uma firma empreendedora, agressiva, inovadora, procurando continuamente ambientes que oferecem riscos elevados, em compensação tem muito cuidado em permanecer em determinados nichos de mercado, que são perfeitamente compreendidos pela gestão de topo, procurando simultaneamente ambientes dinâmicos e simples. Tenta manter um sistema técnico simples e não regulador, permitindo que a sua estrutura permaneça orgânica e centralizada.

Uma desvantagem desta estrutura é a tendência que o administrador tem para ser autocrático. Os objetivos da empresa são os seus objetivos pessoais e a estratégia da mesma é concebida em função da sua visão sobre o lugar da firma no mercado.

As decisões que dizem respeito à estratégia e às operações são centralizadas nos dois gestores. A centralização tem a vantagem de assegurar que a resposta estratégica reflita o conhecimento total do centro operacional, favorecendo a flexibilidade e a adaptabilidade da resposta estratégica. No entanto, a centralização também causa confusão entre as questões estratégicas e as questões operacionais, se a direção fosse individual.

Uma das grandes vantagens desta estrutura é o seu “sentido de missão”. Muitas pessoas gostam de trabalhar numa estrutura pequena, íntima, cujo dirigente, muitas vezes carismático, sabe qual o caminho a seguir, podendo assim os empregados relacionarem-se melhor uns com os outros e com a gestão de topo. Existem menos pessoas, menos níveis hierárquicos e uma subdivisão mínima do trabalho.

Nesta estrutura em concreto, os empregados não consideram a estrutura restritiva, (um só indivíduo toma todas as decisões), pois os trabalhadores têm muitas vezes participação nessas tomadas de decisão. É uma gestão assente no desenvolvimento, na autonomia, na motivação, no incentivo à participação e na recompensa.

Apesar de muitos analistas encararem a “estrutura simples” como sendo um anacronismo nas sociedades a que chamamos democráticas, continua a ser uma configuração estrutural importante, sempre que certas organizações preferirem manter-se pequenas e informais, enquanto a sociedade apreciar o espírito de empreendimento. É especialmente importante em organizações que se encontrem temporariamente face a ambientes extremamente hostis ou quando as organizações se encontrem em ambientes simples e dinâmicos.

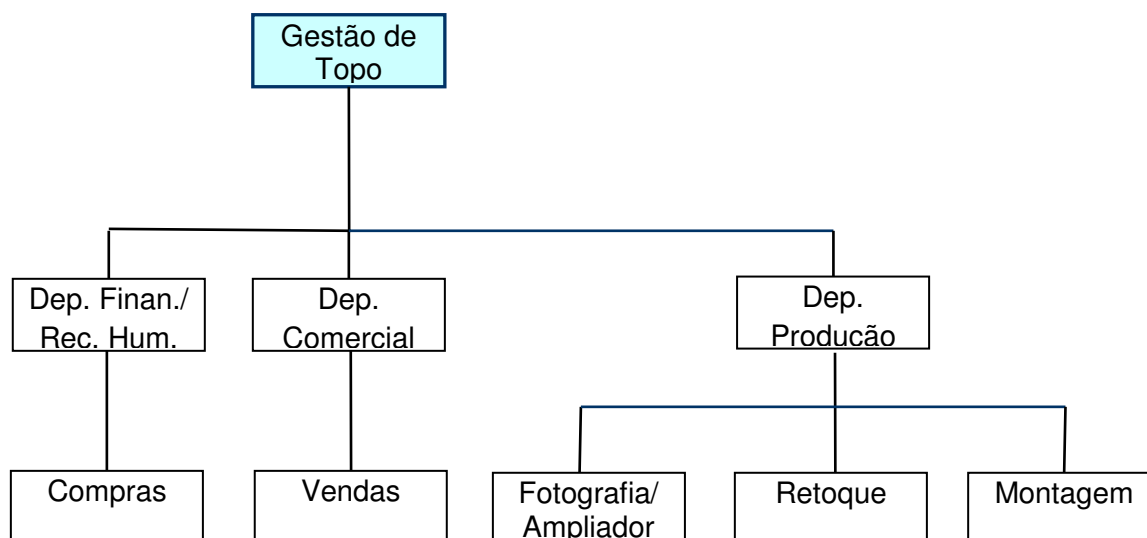
5.5. A evolução da estrutura da empresa

Para se fazer uma análise cuidada das diferentes estratégias de gestão implementadas na organização ao longo dos últimos anos, foram consideradas três fases importantes e significativas nessas mudanças:

- 1) A formação da empresa como sociedade por quotas em 1976;
- 2) A empresa como sociedade anónima em 1990;
- 3) A transformação numa casa gráfica de impressão em 1997.

5.5.1. A empresa aquando da sua formação

A Empresa, aquando da sua formação em 1976, tinha uma organização que está representada no seguinte organograma:



Quadro 6: Organograma da Empresa Projecção Arte Gráfica Lda em 1976.

Fundada como uma sociedade por quotas, estava organizada em três departamentos principais, neles intervindo oito elementos, conforme doravante se descreve no quadro seguinte (Quadro 7).

Departamento	Número de trabalhadores
Gestão de Topo – Director Geral	1
Departam. Financeiro/Rec. Humanos	1
Departamento Comercial/Vendas	1
Departam. Produção	5
Total	8

Quadro 7: Departamentos / Número de Trabalhadores em 1976

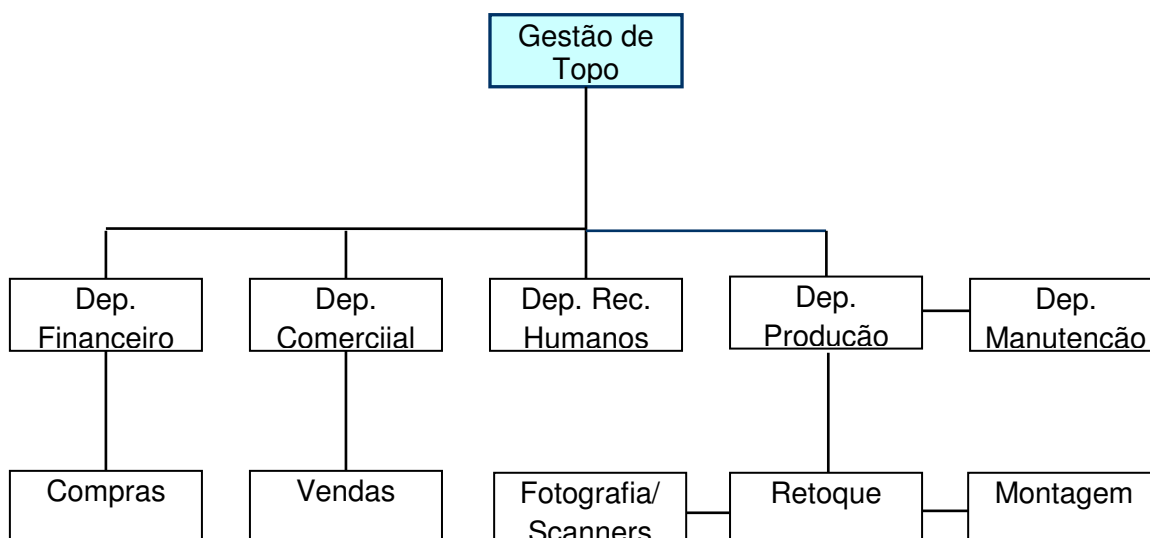
A gestão de topo era exercida pelo director geral, Sr. José Marques de Brito, que também era o representante exclusivo da sociedade em juízo e fora dele, sendo os outros sócios trabalhadores no sector da produção. O capital social era representado por três quotas de igual proporção.

O departamento de produção compunha-se de três secções: a fotografia, com três trabalhadores e, a montagem e o retoque com um trabalhador cada.

O equipamento principal era composto por dois ampliadores de pequeno e médio formato, uma prensa de contactos, um secador de películas, mesas de montagem e cubas para revelação e fixação de películas/fotolitos. As primeiras instalações eram alugadas.

5.5.2. A empresa como sociedade anónima

A empresa constituiu-se como Sociedade Anónima em 1990 e reorganizou-se. A nova estrutura apresenta-se no seguinte organograma:



Quadro 8: Organograma da Empresa Projecção Arte Gráfica S.A. em 1990

Com efeito, em 1990, após a saída dos outros dois sócios, com a crescente evolução tecnológica nesta área, nomeadamente a passagem da fotografia convencional para a fotografia digital, o dono da empresa e Diretor Geral decidiu passar a empresa para sociedade por ações, com o fim de evoluir para a impressão a curto prazo.

Nesta altura a empresa laborava 24h por dia e era composta por quatro departamentos principais, neles intervindo trinta e seis elementos, conforme se descreve no Quadro 9.

Departamento	Número de trabalhadores
Gestão de Topo – Administrador	1
Departamento Financeiro/Compras	2
Departamento Comercial/Vendas	3
Departamento Recursos Humanos	1
Departamento de Produção	29
Total	36

Quadro 9: Departamentos / Número de Trabalhadores em 1990

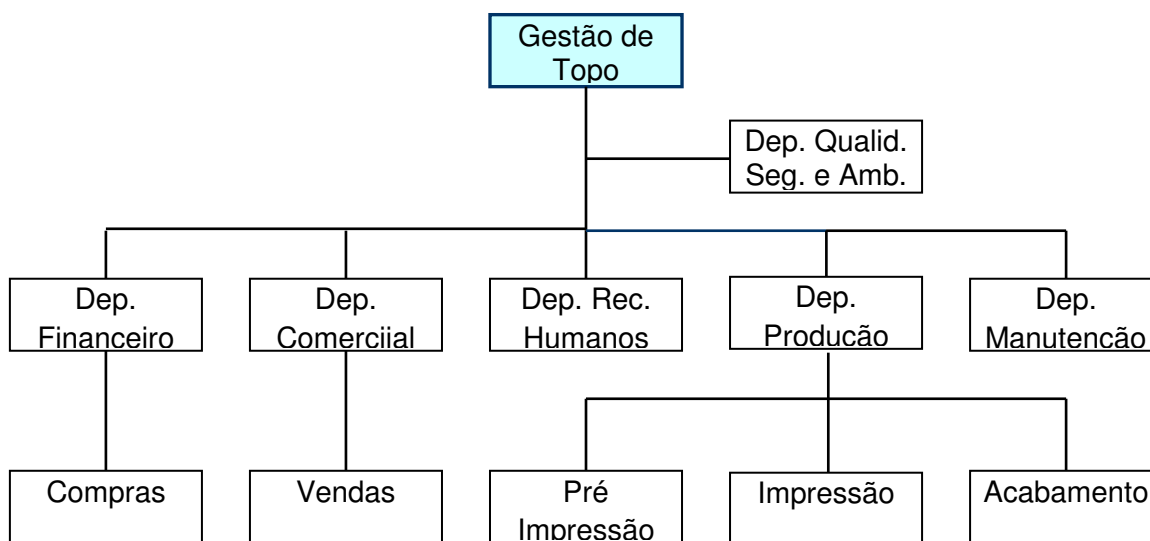
Do departamento de produção continuavam a fazer parte as mesmas três secções, mas agora com vinte e nove trabalhadores. Além do diretor de produção, nove elementos trabalhavam na fotografia/scanners, duas pessoas no retoque, nos estúdios de montagem eletrónica seis outros, trabalhando os restantes onze na secção da montagem, distribuídos por três turnos.

O equipamento principal era agora composto por três *scanners*, dois estúdios de montagem eletrónica e três máquinas de saída de películas.

A empresa adquiriu entretanto instalações próprias (três lojas na zona do Restelo, em Lisboa).

5.5.3. A empresa como gráfica impressora

A Empresa transformou-se numa Gráfica Impressora, em 1997. A organização alterou-se em função dessa transformação, conforme organograma seguinte:



Quadro 10: Organograma da Empresa Projecção Arte Gráfica S.A. em 1997

Com vista ao prosseguimento do seu novo objeto, a impressão, a Projecção Arte Gráfica constituía-se por cinco departamentos principais neles intervindo quarenta e três elementos, conforme podemos observar no Quadro 11.

Departamento	Número de trabalhadores
Gestão de Topo - Administrador	1
Departamento Financeiro/Compras	3
Departamento Comercial/Vendas	3
Departamento dos Recursos Humanos	3
Departamento da Produção	32
Departamento da Manutenção	1
Total	43

Quadro 11: Departamentos / Número de Trabalhadores em 1997

Por esta altura, apesar dos serviços de Higiene e Segurança do Trabalho (HST) serem prestados por uma empresa externa, foi criado um departamento dedicado à Qualidade, Ambiente e HST, que reportava diretamente à gestão de topo.

O departamento de manutenção deixou de ficar a cargo do diretor de produção.

No departamento da produção trabalhavam agora, além do diretor de produção trinta e um outros elementos distribuídos por três sectores, mas diferente dos anteriores. No planeamento e como adjuntos do diretor de produção, existiam dois trabalhadores. Na pré-impressão (antigo departamento de produção), trabalhavam vinte e sete empregados, um na impressão, outro no acabamento.

A empresa investiu em Outubro de 1997 numa máquina de impressão de *offset* a seco Quickmaster DI46, de pequeno formato 35 x 50 cm, e num conjunto de máquinas para o sector do acabamento.

Todo o equipamento para o setor de acabamento, à exceção da guilhotina (alcear, dobrar e agrafar) tinha sido comprado em função da máquina de impressão e estavam também adaptadas ao formato 35 x 50. A gestão de topo apostou em equipamentos com bastante automatização e fáceis de operar, pois iria formar operadores que antes pertenciam a outras categorias profissionais para estas novas áreas, tal como já tinha acontecido quando da passagem dos ampliadores para os *scanners* e da montagem manual para os estúdios de paginação eletrónica. A empresa possuía portanto uma experiência significativa na reconversão dos seus recursos humanos.

5.6. Efeitos da estratégia tecnológica sobre os recursos humanos

Depois de iniciado o processo de inovação é necessário que exista na organização um ambiente propício ao seu desenvolvimento incluindo capacidades de comunicação da informação (codificação) dentro e fora da empresa, integração dos processos de inovação em todos os departamentos, eficiência nos processos de I&D, técnicas de planeamento e gestão, controle dos custos, produção e planeamento estratégico, capacidade de reter competências ao nível dos recursos humanos, existência de indivíduos chave capazes de liderar e proteger os processos de inovação, conhecimento das necessidades e apetências dos consumidores.

No Quadro 12, estão indicados os diversos departamentos da empresa e o respetivo número de trabalhadores durante os principais anos estruturais da empresa. Como se pode verificar, em 1990 a empresa tinha trinta e seis trabalhadores, contra os quarenta e três de 1997 e vinte em 2012.

No entanto, o sector da produção em 1997 só tinha mais três trabalhadores que em 1990, tendo a pré-impressão somente mais um trabalhador. Em 1996 a Projecção atingiu o número máximo de trabalhadores (cinquenta e dois).

Departamento/ Secção	1976	1990	1997	2012
Gestão de Topo - Administrador	1	1	1	1
Departamento Financeiro/Compras	1	2	3	3
Departamento Comercial/Vendas	1	3	3	1
Departamento dos Recursos Humanos	0	1	3	2
Departamento da Produção/Planeamento	5	29	32	13
Pré-impressão	5	29	30	2
Impressão	0	0	1	4
Acabamento	0	0	1	6
Departamento da Manutenção	0	0	1	0
Total de Trabalhadores	8	36	43	20

Quadro 12: Número de Trabalhadores nos principais anos de mudança da estrutura

Em 1997 a Projecção admitiu o primeiro operador de PC/MAC, um impressor e um trabalhador para o sector de acabamento. Começava assim neste ano uma nova fase na vida desta empresa gráfica.

Em 2005 a organização diminuiu o número de trabalhadores e tinha somente vinte e sete. Em oito anos ficou com menos dezasseis empregados. Nesse intervalo de tempo a pré-impressão perdeu vinte e três trabalhadores, tendo passado de trinta para sete. Desses sete, agora todos operadores de PC/MAC, a empresa reconverteu cinco que mudaram de profissão/posto de trabalho, oriundos da fotografia (*scanners*), da montagem manual e dos estúdios de montagem eletrónica. Os vinte e três operadores que desapareceram da pré-impressão saíram, mas nove mudaram de posto de trabalho, tendo sido reconvertidos para a impressão e acabamento.

Após a devida formação, em oito anos, quinze trabalhadores mudaram de posto de trabalho, tendo sido colocados em MAC's, máquinas de impressão e em diversas máquinas de acabamento. Os que não se adaptaram foram colocados nos acabamentos manuais.

Ainda no Quadro 12, no ano de 2012, o departamento de produção é constituído por treze empregados. Apesar do somatório dos trabalhadores da pré-impressão, impressão e acabamento ser de doze pessoas, a partir do ano de 2003 o diretor de produção e planeamento era um só, e deixava de estar diretamente ligado à pré-impressão.

Segundo o administrador da empresa, *“o maior problema que tivemos foi mesmo com os trabalhadores. Os mais antigos, adaptados a novos postos de trabalho, estavam descontentes. Os mais recentes a ser contratados, nomeadamente para a impressão e acabamento, revoltavam-se porque eram melhor profissionais (não eram adaptados ao posto de trabalho e tinham mais experiência) e ganhavam menos do que os que já estavam na empresa há uns anos.”*

Mas apesar disso, *“nunca até 2005 a empresa despediu qualquer trabalhador por incapacidade de adaptação a novas tecnologias ou inadaptação ao posto de trabalho.”*

Outro aspeto importante diz respeito ao equipamento. De 1976 a 1990, devido à evolução eletrónica, vários *scanners* e estúdios de paginação foram substituídos. Do equipamento que existia em 1990 já não existe nenhum e até máquinas de impressão compradas a partir de 1997 já foram substituídas por formatos maiores.

Mas as mudanças não se deram só ao nível dos postos de trabalho e de equipamentos. Para fazer face a estas alterações tecnológicas, a Projecção teve ainda necessidade de mudar algumas vezes de instalações. Quando da sua fundação começou numas instalações alugadas em Campo de Ourique, depois comprou progressivamente três lojas juntas na zona do restelo, tendo posteriormente alugado umas instalações na Abrunheira Sintra, onde ainda se encontra hoje.

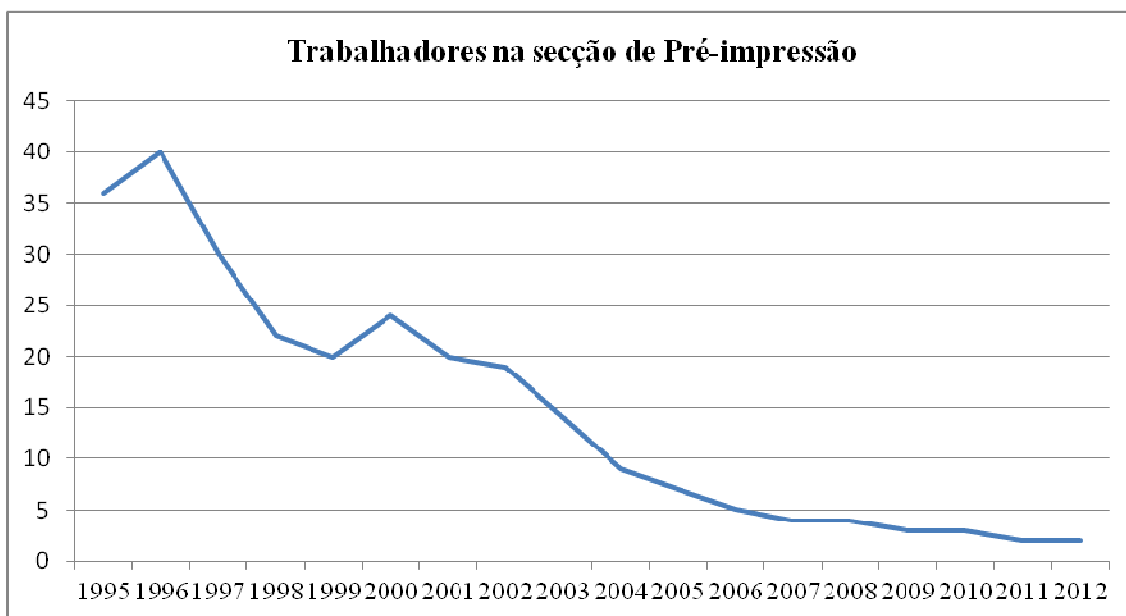
No Quadro 13 encontramos um mapa resumo do quadro de pessoal, confirmado em vários documentos (Mod.10, Mod. 22, IES – Anexo A), existentes na Projecção Arte Gráfica S.A., desde 1995 até 2012.

MAPA RESUMO DO QUADRO DE PESSOAL, CONFIRMADO NOS DOCUMENTOS (MOD 10/ANEXO A) EXISTENTES NAS INSTALAÇÕES DA PROJEÇÃO ARTE GRÁFICA S. A.																		
	1 9 9 5	1 9 9 6	1 9 9 7	1 9 9 8	1 9 9 9	2 0 0 0	2 0 0 1	2 0 0 2	2 0 0 3	2 0 0 4	2 0 0 5	2 0 0 6	2 0 0 7	2 0 0 8	2 0 0 9	2 0 1 0	2 0 1 1	2 0 1 2
Gestão topo / Administração	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Departamento Finanças / Compras	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
Departamento Comercial / vendas	3	4	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1
Recursos Humanos	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2
Diretor de Produção / Planeamento	3	3	3	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Fotografia /Scanner	6	6	5	4	3	3	2	2	2									
Montagem Manual / Transporte à chapas	18	22	15	8	6	6	4	4	2	1								
Estúdio de Montagem Eletrónica	6	6	4	4	3	3	3	2	2									
Retoque	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1								
Operador de MAC / PC			1	1	3	7	7	7	7	7	7	5	4	4	3	3	2	2
Secção de Pré Impressão	36	40	30	22	20	24	20	19	14	9	7	5	4	4	3	3	2	2
Secção de Impressão			1	1	2	4	4	5	5	5	6	6	5	4	4	4	4	4
Secção de Acabamento			1	1	2	4	4	6	4	6	5	5	5	5	5	6	7	6
Manutenção	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
Total	47	52	43	32	32	41	36	39	33	29	27	26	23	24	21	22	23	20

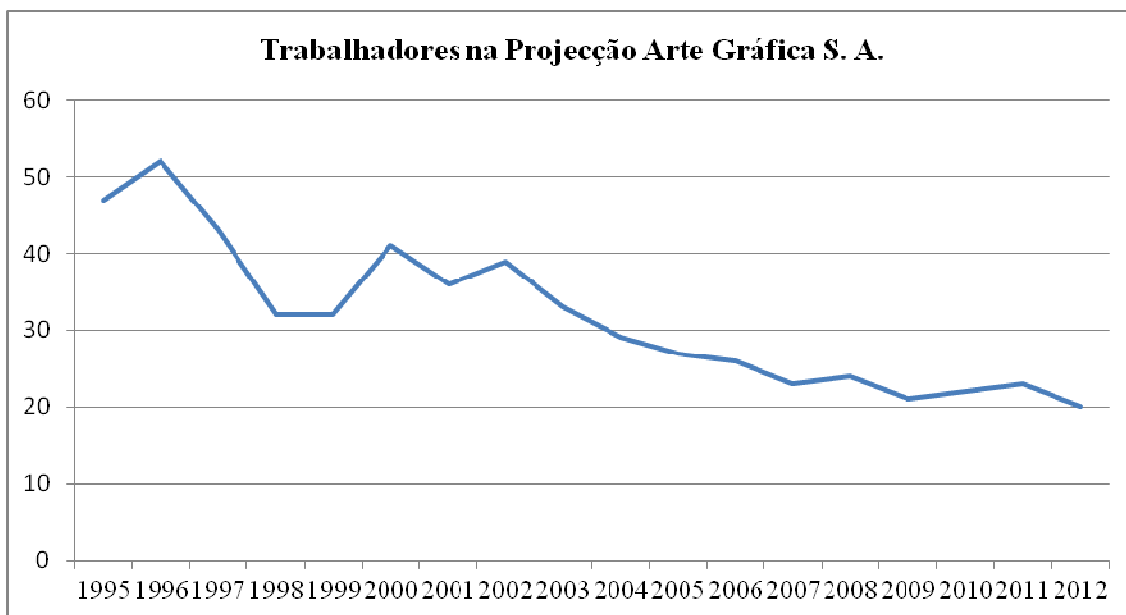
Quadro 13: Número de Trabalhadores nos diversos sectores desde 1995 até 2012

Podemos assim concluir que houve dois períodos marcantes e críticos quanto aos efeitos da tecnologia nos recursos humanos. O primeiro foi entre os anos de 1996 e 1997, onde a empresa, devido à revolução tecnológica e para fazer face à entrada das novas tecnologias para uma área nova de atividade, teve de admitir operadores de MAC/PC para o sector da pré-impressão, profissão que até esta data não existia neste sector, assim como contratar operadores de impressão, dobra e corte, para a impressão e acabamento. O segundo período foi entre 2003 e 2004, onde desapareceram completamente as profissões e postos de trabalho que até essa data tinham sido o suporte da produção da empresa, fotógrafos, retocadores, montadores/preparadores, transportadores e operadores de estúdios de montagem eletrónica.

Da análise efetuada desde 1995, verifica-se que o ano em que a empresa teve mais trabalhadores foi em 1996, ano antes da entrada da máquina de impressão *offset* a seco (Quickmaster DI46). A partir dessa data, e com a entrada de novas tecnologias, a empresa tem vindo a diminuir substancialmente o seu número de trabalhadores, à exceção do ano 2000, logo após a entrada da primeira máquina de impressão *offset*. A partir deste ano, o número de operadores têm vindo sempre a decrescer até aos dias de hoje. Reduziu vinte e dois trabalhadores na pré-impressão nos últimos doze anos, e vinte e um trabalhadores na empresa (mais de 50%).



Quadro 14: Evolução do número de Trabalhadores na Pré-impressão de 1995 até 2012



Quadro 15: Evolução do número de Trabalhadores na Projecção de 1995 até 2012

No Quadro 16 podemos verificar as profissões contratadas de alguns dos trabalhadores com mais anos de serviço, em comparação com a profissão que ocupam nos dias de hoje. Em alguns casos ainda houve quem tivesse passado por um posto de trabalho intermédio, como por exemplo: operador de *scanner*; operador de estúdio de montagem e paginação eletrónica; operador de Macintosh (Mac), ou ainda: montador/preparador; operador de Mac; operador de máquinas de acabamento.

Pode-se assim observar a migração das profissões ao longo dos anos e o respetivo tempo de permanência em cada uma. Como se pode verificar, o último retocador ainda se encontra a trabalhar, mas agora na receção. Os operadores de *scanner* e os montadores/preparadores mais novos, foram aproveitados para operadores de MAC, tendo ainda alguns passado pelos estúdios de montagem eletrónica. Quanto aos mais antigos e/ou com menor formação académica (menor capacidade de adaptação a novas tecnologias) foram diretamente integrados no acabamento.

Há vinte anos atrás ninguém pedia orçamentos para trabalhos de pré-impressão. Os cálculos eram fáceis de fazer, pois o fotolito era vendido ao centímetro quadrado. Não havia necessidade de orçamentista. Agora tudo mudou, por isso um trabalhador da contabilidade ter sido aproveitado para a função de orçamentista.

Profissão Contratada	Outra função na empresa	Profissão Atual	Anos na empresa	Anos na profissão intermédia	Anos na profissão atual
Retocador		Receção	32		11
Operador de Scanner	Operador de Estúdio	Operador MAC	25	8	13
Operador de Scanner		Operador MAC	23		15
Montador	Operador de MAC	Guilhotina Corte e vinco	20	13	2
Montador	Operador acabamento	Chefe acabamento	25	8	5
Contabilidade		Orçamentista	30		12
Contabilidade		Diretora Financeira	26		26

Quadro 16: Profissões contratadas, intermédias e atuais e respetivos anos em cada uma.

No Quadro 17 podemos observar um mapa sucinto com as respostas mais significativas do inquérito aos trabalhadores mais antigos da Projecção. A maioria destes trabalhadores foram “forçados” a mudar de posto de trabalho devido à profissão inicial para que foram contratados ter sido extinta. 71,4% responderam que tiveram formação e receberam informação para exercer o cargo atual, 85,7% responderam que gostam da função que exercem neste momento na Projecção, tendo 14,3% dito que gostavam de exercer outra profissão na empresa. 57,1% não tem conhecimento de nenhuma empresa só de pré-impressão ainda em funções nos dias de hoje, enquanto que 42,8% afirmaram que desconhecem outra empresa que tendo vindo da pré-impressão ainda esteja a laborar na atualidade. Todos responderam que viram desaparecer os equipamentos e, as profissões e funções a que nos temos referido, e que se adaptam facilmente a novas tecnologias. Alguns até querem ser logo os primeiros a adotá-la. Ainda afirmaram de forma unânime que consideram fundamental a introdução de novas tecnologias para um melhor desempenho da empresa.

PRINCIPAIS RESPOSTAS DO INQUÉRITO AOS TRABALHADORES						
	SIM	%	NÃO	%	NÃO SEI	%
Gosta da função que exerce na Projecção	6	85,7	1	14,3		
Gostava de exercer outra profissão na empresa	1	14,3	5	71,4	1	14,3
Tem competências/ conhecimentos para a função que exerce	7	100,0				
Tem competências/conhecimentos para aderir a novas tecnologias	5	71,4	1	14,3	1	14,3
A Projecção disponibiliza formação/ informação para aprofundar os seus conhecimentos	5	71,4			2	28,6
Tem conhecimento de alguma empresa que a esta data trabalhe só na área da pré-impressão	1	14,3	4	57,1	2	28,6
Além da Projecção conhece alguma empresa que vindo da pré-impressão ainda labore no mercado	2	28,6	3	42,8	2	28,6
Considera fundamental a introdução de novas tecnologias para o desempenho da Projecção	7	100,0				
A Gestão de topo tem tomado as melhores decisões no rumo da Projecção	6	85,7	1	14,3		
Considera a liderança da gestão de topo forte e tem confiança nas decisões do administrador	5	71,4	1	14,3	1	14,3
Acredita na estratégia da empresa para o futuro	6	85,7	1	14,3		

Quadro 17: Principais respostas ao inquérito aos trabalhadores

Se a administração tem tomado as melhores decisões para o sucesso da Projecção, 85,7% responderam que sim, enquanto 71,4% considera a liderança da gestão de topo forte e tem confiança nas decisões do administrador.

Concluindo, 85,7% dos trabalhadores com mais de 20 anos a trabalhar na empresa, acreditam na estratégia da gestão de topo e do seu administrador para enfrentar o futuro.

CAPÍTULO VI - Resultados económicos e financeiros

O principal objetivo da análise financeira é extrair dos principais documentos contabilísticos da empresa em estudo (Demonstrações Financeiras e Anexos) informação fidedigna para a análise económica e financeira ao longo de um certo período de tempo.

Neste contexto, utilizámos alguns rácios. A análise destes rácios permite a comparação entre resultados económicos e /ou financeiros, que poderá assentar numa análise estática (compara os resultados económicos e financeiros com os do sector de atividade) ou numa análise dinâmica (compara consecutivamente os balanços ou a análise do mapa de origens e aplicações de fundos ou a análise da estrutura da demonstração dos resultados).

A informação de suporte ao cálculo dos rácios é, por norma, retirada dos principais documentos financeiros das empresas, nomeadamente das suas demonstrações financeiras (balanço, demonstração dos resultados e demonstração de fluxos de caixa).

6.1. Descrição dos indicadores a analisar

Os analistas financeiros utilizam, entre outros, indicadores financeiros de rendibilidade, solvabilidade, autonomia financeira, endividamento e liquidez. Estes são, de modo geral, os rácios considerados mais relevantes para a generalidade dos utilizadores da informação financeira e podem estar na base de decisões de investimento, de concessão de crédito, de comparabilidade entre empresas do mesmo sector em mercados nacionais e internacionais, na análise da rendibilidade e retorno do investimento, na capacidade de assumir obrigações e cumprir os seus compromissos, de suporte da tomada de decisão de gestão e até na projeção de resultados futuros. Para este estudo de caso, foram selecionados os seguintes indicadores:

Rácios de rendibilidade - exprimem os fundos gerados pela empresa após remunerar os diferentes fatores produtivos e liquidar os impostos que incidem sobre o rendimento das entidades, ou seja, determinam a eficiência na utilização dos recursos da empresa. São indicadores, numa ótica de curto prazo, do sucesso da gestão da empresa, ou seja, da capacidade de gerar um excedente económico com a sua atividade.

Os rácios de rendibilidade considerados foram:

- Rendibilidade dos Capitais Próprios = Resultados Líquidos / Capital Próprio;
- Rendibilidade do Ativo = Resultados Líquidos / Ativo Total Líquido.

Rácios de estrutura de capital e de cobertura - indicador que permite avaliar a forma de financiamento da empresa (por capitais próprios ou alheios, etc). Possibilita igualmente verificar a sua capacidade de responder às suas responsabilidades de médio e longo prazo, i.e., avaliar o risco de insolvência a longo prazo.

Consideraram-se neste caso os seguintes indicadores:

- Autonomia Financeira = Capital Próprio / Ativo total Líquido;
- Solvabilidade = Capital Próprio / Passivo;
- Cobertura do Imobilizado = Capitais Permanentes / Imobilizado Líquido. (POC)
- Cobertura do Imobilizado = Capitais Permanentes / Investimentos Líquidos. (SNC)

Rácios de endividamento - permite determinar o nível de utilização dos capitais alheios da empresa e a dependência de terceiros, das variações dos mercados capitais (ex. variação das Taxas de Juro) e da capacidade de cumprir as suas responsabilidades.

Para este caso é normalmente utilizado:

- *Debit-to-equity* = Passivo Financeiro / Capitais Próprios

Rácios de liquidez ou de situação financeira – avaliam a capacidade da empresa para cumprir com os seus compromissos financeiros de curto prazo, i.e., medem as condições de cumprimento das obrigações de natureza financeira num prazo não inferior a 12 meses.

A liquidez pode ser identificada como a disponibilidade de caixa no futuro próximo depois de ter em conta os compromissos financeiros durante esse período.

Apesar de se ter considerado nas folhas de cálculo os rácios de liquidez geral, reduzida e imediata, neste estudo e para simplificar, considerou-se simplesmente:

- Liquidez Geral = Ativo Circulante / Dívidas a Terceiros de curto prazo (POC);
- Liquidez Geral = Ativo Corrente / Passivo Corrente (SNC).

6.2. Análise dos indicadores (rácios)

No Quadro 18 encontramos os principais indicadores correspondentes ao período de 1995 a 2011, relativos à Projecção Arte Gráfica S.A.

Devemos observar os três períodos mais marcantes nos últimos vinte anos nas artes gráficas (1996/1997; 2004/2005 e 2010/2011), e em especial, os quatro anos de maior investimento na área da impressão na empresa em estudo (1997; 2000; 2005 e 2010).

MAPA DE ÍNDICADORES (RÁCIOS), ELABORADOS A PARTIR DOS BALANÇOS E DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS, EXISTENTES NAS INSTALAÇÕES DA PROJEÇÃO																	
	1 9 9 5	1 9 9 6	1 9 9 7	1 9 9 8	1 9 9 9	2 0 0 0	2 0 0 1	2 0 0 2	2 0 0 3	2 0 0 4	2 0 0 5	2 0 0 6	2 0 0 7	2 0 0 8	2 0 0 9	2 0 1 0	2 0 1 1
Rendibilidade Capitais Próprios	24,46 %	31,37 %	11,28 %	2,59 %	1,04 %	2,23 %	-9,08 %	-4,48 %	4,68 %	-8,89 %	-11,13 %	1,55 %	2,01 %	10,90 %	1,21 1,21	-16,58 %	-59,06 %
Rendibilidade Ativo Líquido	17,91 %	27,13 %	10,45 %	3,89 %	3,07 %	3,26 %	-1,49 %	0,62 %	2,91 %	-2,13 %	-4,01 %	0,77 %	3,47 %	8,31 %	3,80 %	-4,81 %	-10,57 %
Autonomia Financeira	44,18 %	62,92 %	48,53 %	53,71 %	42,26 %	43,64 %	47,29 %	48,48 %	54,69 %	56,36 %	53,50 %	40,83 %	44,40 %	52,38 %	49,41 %	30,73 %	22,43 %
Solvabilidade	79,15 %	169,66 %	94,30 %	116,02 %	73,20 %	77,45 %	89,70 %	94,10 %	120,70 %	129,13 %	115,06 %	68,99 %	79,87 %	110,00 %	97,65 %	44,35 %	28,92 %
Cobertura Imobilizado	112,18 %	164,40 %	87,86 %	111,82 %	66,64 %	65,61 %	69,91 %	72,27 %	86,53 %	88,45 %	95,31 %	104,08 %	64,48 %	93,56 %	103,35 %	Sem Inform.	Sem Inform
Debit to Equit	Sem Inform.	Sem Inform.	Sem Inform.	Sem Inform.	Sem Inform.	Sem Inform.	Sem Inform.	Sem Inform.	Sem Inform.	Sem Inform.	13,36 %	79,77 %	Sem Inform.	22,24 %	27,13 %	10,0 %	20,4 %
Liquidez Geral	1,38	2,41	1,06	1,33	0,68	0,64	0,67	0,72	0,88	0,96	1,08	1,26	0,60	0,98	1,20 0,78	0,38	0,66
Ativo	1984 262€	1799 398€	2165 920€	2170 823€	2787 560€	2760 936€	2 336 271 €	2 156 129 €	2 005 170 €	1 787 066 €	1 693 924 €	2 254 820 €	2 115 693 €	2 012 975 €	1 802 583 €	2 486 189 €	2 141 006 €
Resultado Liquido Balanço	214 448 €	355 194 €	118 624 €	30 177 €	12 240 €	26 870 €	-100 283 €	- 46 873 €	51 322 €	- 89 484 €	-100 853 €	14 299 €	18 908 €	114 926 €	10 752 €	-126 675 €	-283 629 €

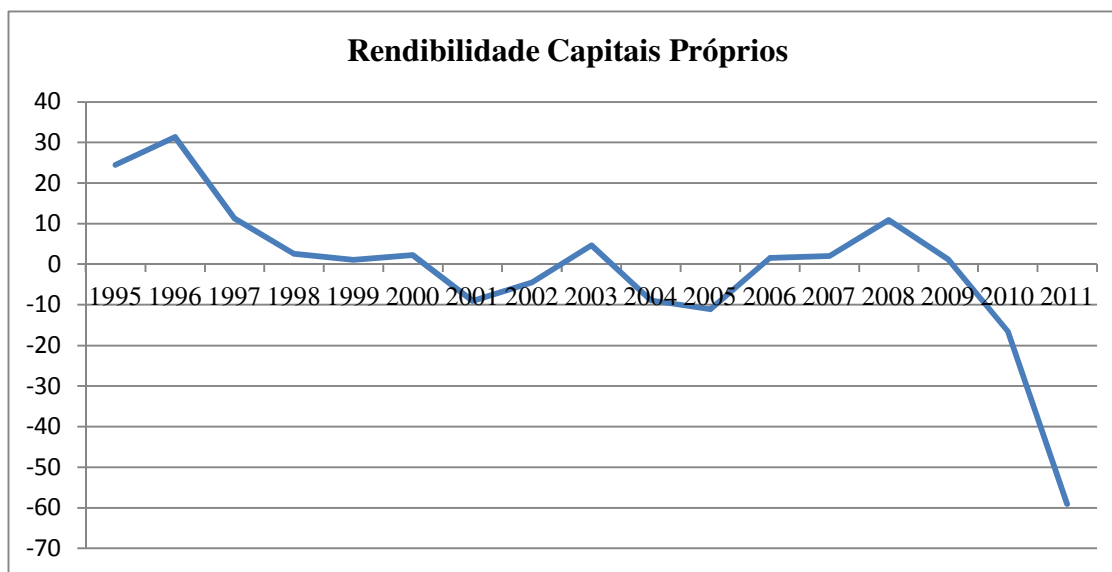
Quadro 18: Indicadores (rácios) considerados, e a sua evolução ao longo dos últimos anos (1995-2011)

O primeiro período considerado, entre 1996 e 1997, corresponde aos anos em que as empresas de pré-impressão começaram a sentir o declínio da atividade, coincidindo com o início da extinção das profissões e postos de trabalho já desenvolvido anteriormente, 1997 foi o ano da mudança radical de atividade na Projecção, tendo deixado de ser uma empresa só de pré-impressão para se tornar numa gráfica impressora, com a compra de um equipamento de impressão de *offset* a seco, a Quickmaster DI46. O segundo período, entre 2004 e 2005, coincide com o total desaparecimento das atividades/profissões do sector da pré-impressão que até aí tinham sido o sustento da empresa: fotógrafos, retocadores, montadores/preparadores, e operadores de estúdios de paginação eletrónica. O ano de 2005 foi para a empresa um ano marcado pela compra da segunda máquina de impressão *offset* no formato 50x70 a quatro cores com torre de verniz. A primeira aquisição tinha sido adquirida numa fase intermédia, em 2000, com o mesmo formato, mas a cinco cores. Finalmente, o terceiro período corresponde aos últimos anos em estudo, entre 2010 e 2011, onde se pode observar os efeitos financeiros da crise mundial que estamos a atravessar. Para a Projecção, o ano de 2010 foi um passo colossal com a compra de uma grande máquina de impressão no formato 70x100 a cinco cores.

1) Rácios de rendibilidade:

Rendibilidade dos Capitais Próprios (Rendibilidade Financeira) - Designado igualmente como ROE (*Return On Equity*). Este rácio permite comparar as taxas de rendibilidade do mercado de capitais com a rendibilidade do capital próprio, tendo em consideração o custo do financiamento.

O período de maior capacidade de autofinanciamento da empresa e maior rendibilidade dos capitais investidos situa-se entre 1995 e 1997, tendo sido o ano de 1996 o melhor em termos absolutos. A uma melhoria de solvabilidade coincidiu com a compra da máquina de impressão *offset* a seco. Nos anos entre a aquisição da primeira e da segunda máquina de impressão *offset* (2000 a 2005) a gráfica não tinha capacidade de autofinanciamento. A rendibilidade é negativa, à exceção do ano 2003, não deixando no entanto de ter acesso a crédito bancário. Tendo a situação melhorado um pouco a partir de 2006, em 2010, após o investimento na última máquina de impressão, a empresa voltou novamente às rendibilidades negativas, piorando substancialmente em 2011.

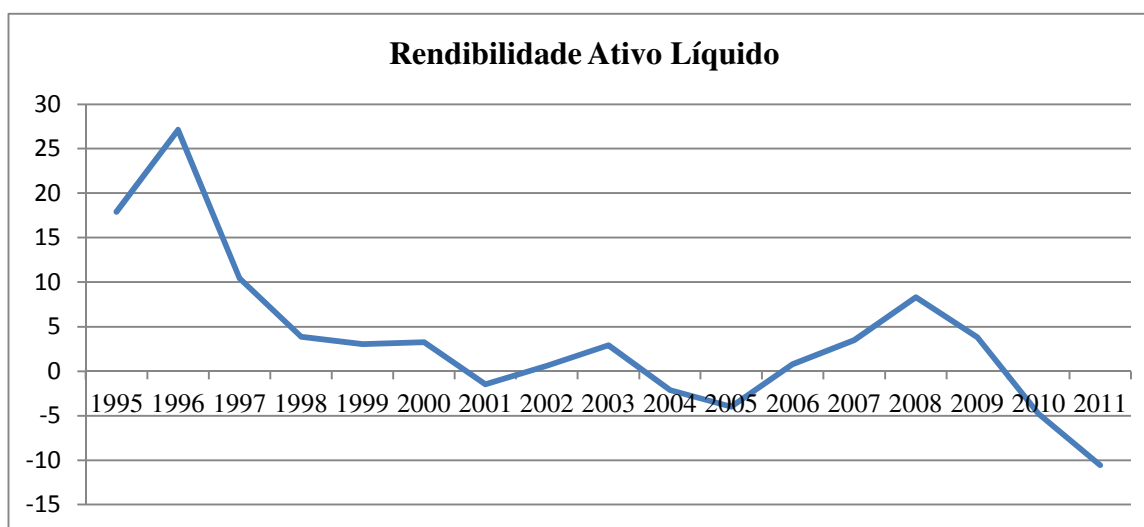


Quadro 19: Evolução do Índice de Rendibilidade de Capitais Próprios de 1995 a 2011

Rendibilidade do Ativo (Rendibilidade Económica) - Este indicador também é conhecido como a capacidade do ativo da empresa gerar lucro.

Tal como o indicador anterior, os melhores anos de rendibilidade do negócio e o melhor desempenho dos ativos totais da empresa, independentemente da sua origem, situa-se entre 1995 e 1997.

Entre 2001 e 2005 verificou-se um aumento de endividamento da empresa, devido aos resultados negativos. A expectativa de rendibilidade superior é limitada pela concorrência existente no mercado. Em 2010, voltou-se novamente a ter uma rendibilidade negativa devido à crise económica mundial, mas mesmo assim, a gestão de topo investiu num equipamento que considerava essencial para a sobrevivência da empresa.

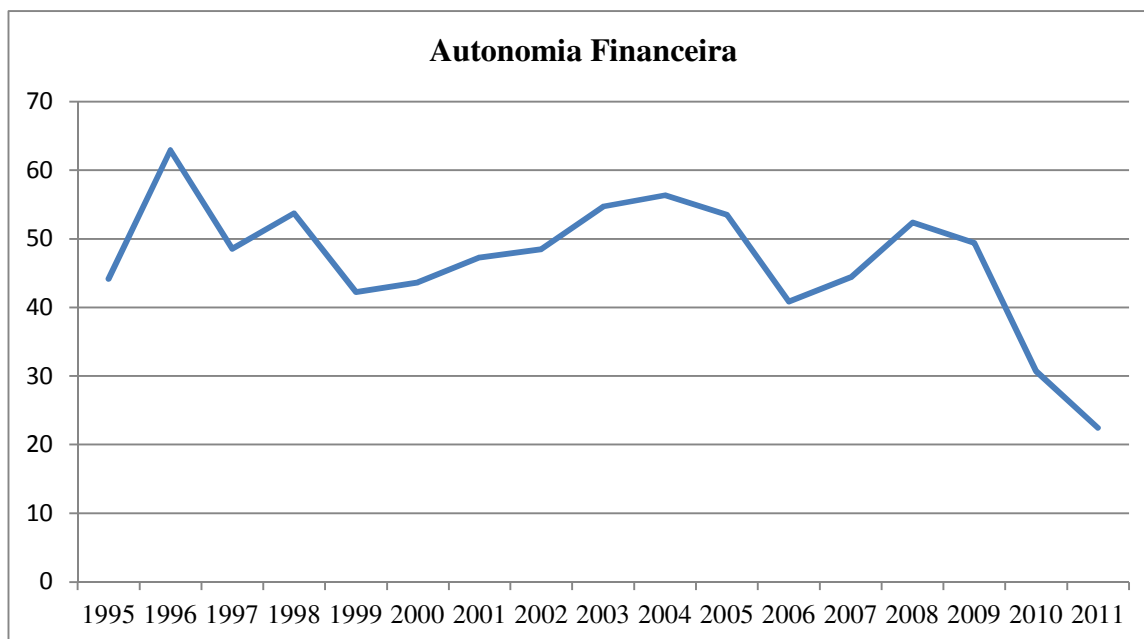


Quadro 20: Evolução do Índice de Rendibilidade do Ativo Líquido de 1995 a 2011

2) Rácios de estrutura de capital e de cobertura:

Autonomia Financeira - A autonomia financeira permite avaliar a capacidade da entidade financiar os ativos através dos seus capitais próprios e a necessidade de recorrer a financiamentos externos (esforço financeiro dos acionistas e credores).

Os anos com valor mais baixo (20010 e 2011) indicam uma grande dependência da sociedade em relação ao financiamento, o que além dos riscos inerentes, é desvantajoso na negociação de novos financiamentos. Por outro lado, o ano de 1996, indica uma reduzida dependência da empresa em relação a capitais alheios, refletindo-se igualmente em valores mais baixos de encargos financeiros, confirmando assim a sua capacidade de responder por si só às responsabilidades de médio e longo prazo. Daí a facilidade que a gestão de topo encontrou na aquisição da Quickmaster DI46 e na mudança radical de atividade (da pré-impressão para a impressão).

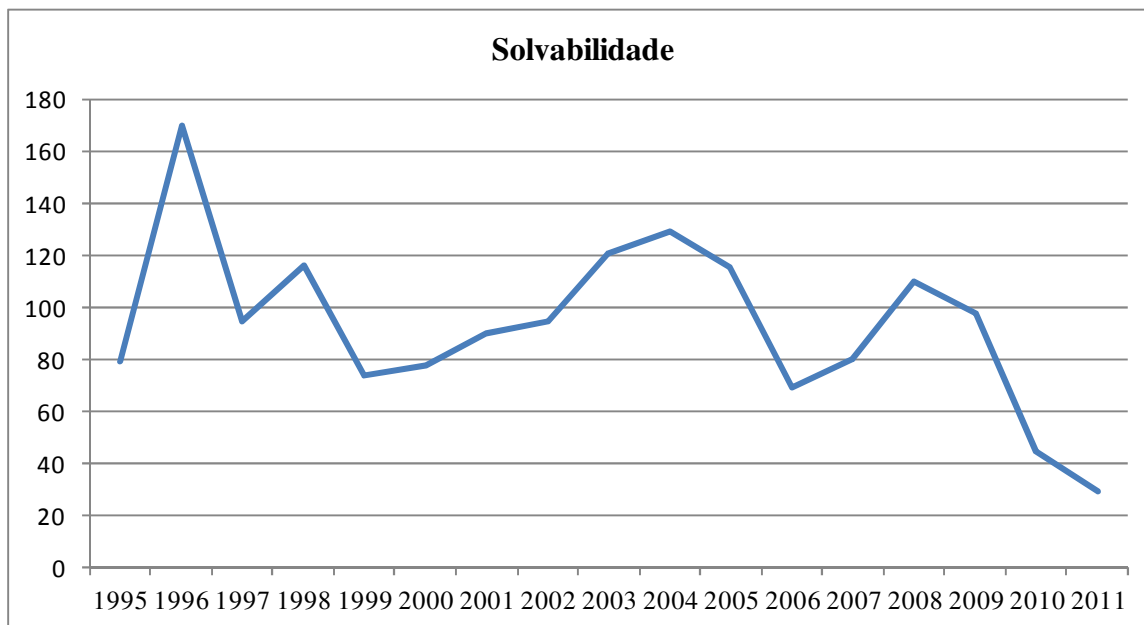


Quadro 21: Evolução do Índice de Autonomia Financeira de 1995 a 2011

Solvabilidade –Este indicador permite-nos concluir, que mais uma vez 1996 foi o melhor ano para a empresa fazer face aos compromissos assumidos. Este rácio encontra-se dependente do grau de cobertura do ativo por capitais próprios.

Os valores relativos aos anos de 1996, 1998, 2003, 2004, 2005 e 2008 indicam também que o capital próprio da empresa é superior ao valor do seu passivo, pelo que dispõe de capitais próprios suficientes para cobrir todos os créditos obtidos. Indica assim uma grande independência face às responsabilidades assumidas, pelo que proporciona uma maior segurança aos seus credores (ex: instituições bancárias, instituições de leasing,

fornecedores, etc.). Com a ajuda deste indicador, verificamos que o ano de 2010 foi mau e o 2011 ainda pior. O índice de 2011 (28,92) indica que a empresa está com francas dificuldades.

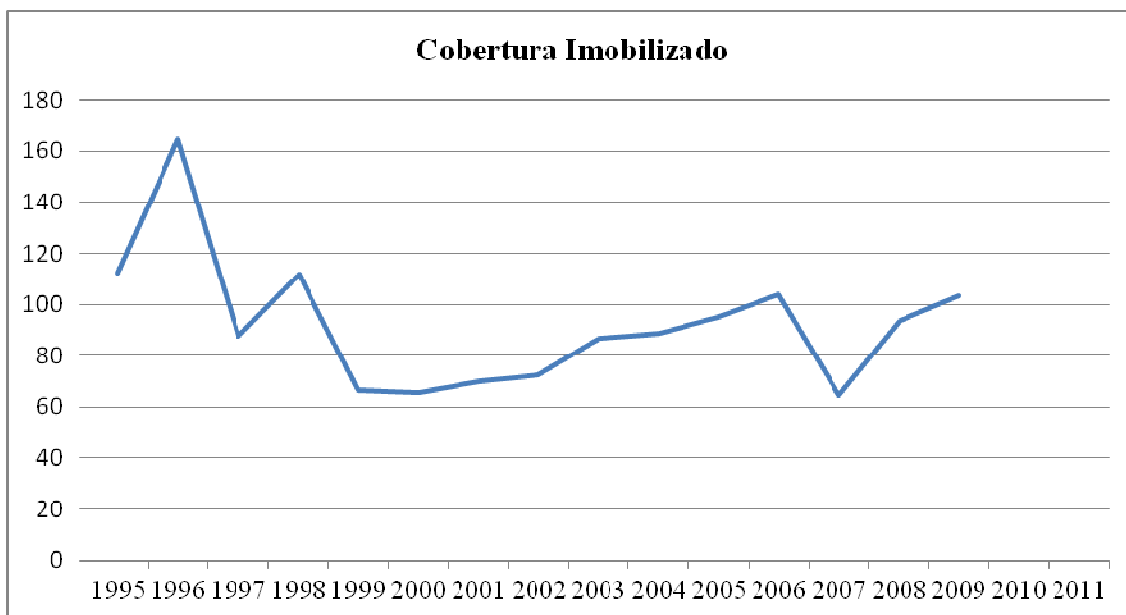


Quadro 22: Evolução do Índice de Solvabilidade de 1995 a 2011

Cobertura do Investimento (Imobilizado) e de Encargos Financeiros - A cobertura de investimento (imobilizado) determina se a sociedade está a financiar os seus investimentos de longo prazo recorrendo a capitais permanentes, como é desejável e a capacidade para pagar as suas dívidas.

Os piores anos relativos a este rácio situam-se entre 1997 e 2005, pois durante esse período o indicador apresenta valores inferiores a 100%. É necessário contudo avaliar as características específicas da atividade da empresa a fim de estabelecer as suas necessidades de investimento em fundo de maneio. Nos restantes anos, pelo contrário, a atividade de exploração consegue cobrir os encargos financeiros da empresa com algum à vontade.

Quanto aos anos 2010 e 2011, não conseguimos obter valores, ou devido aos diferentes tipos de reportes à administração fiscal e a mudança dos critérios de classificação contabilístico diferente. No entanto, 2009 dava indícios de um equilíbrio financeiro, o que levou a gestão de topo a adquirir o seu maior, e último equipamento.



Quadro 23: Evolução do Índice de Cobertura do Investimento (Imobilizado) de 1995 a 2009

3) Rácios de endividamento:

Debit-to-Equity – quanto mais baixos são os valores apresentados melhor é a relação entre as dívidas e os capitais próprios. Outro aspeto relevante prende-se com a maturidade dos financiamentos de capital alheio obtidos. Os de médio e longo prazo são considerados mais estáveis. No entanto envolvem um nível de risco mais elevado para o credor e são, por norma, concedidos por instituições financeiras e de locação financeira, aos quais rendem juros periodicamente. Por outro lado, os financiamentos de curto prazo, disponíveis num período inferior a 1 ano, envolvem um menor risco e correspondem, entre outros, a créditos de fornecedores e a dívidas ao Estado, para os quais não há encargos financeiros na grande maioria das situações.

Infelizmente, em relação a este indicador só temos identificados os valores de dívidas a terceiros a M/L prazo a partir do ano 2005, exceto novamente em 2007, não existindo assim informação suficiente para análise.

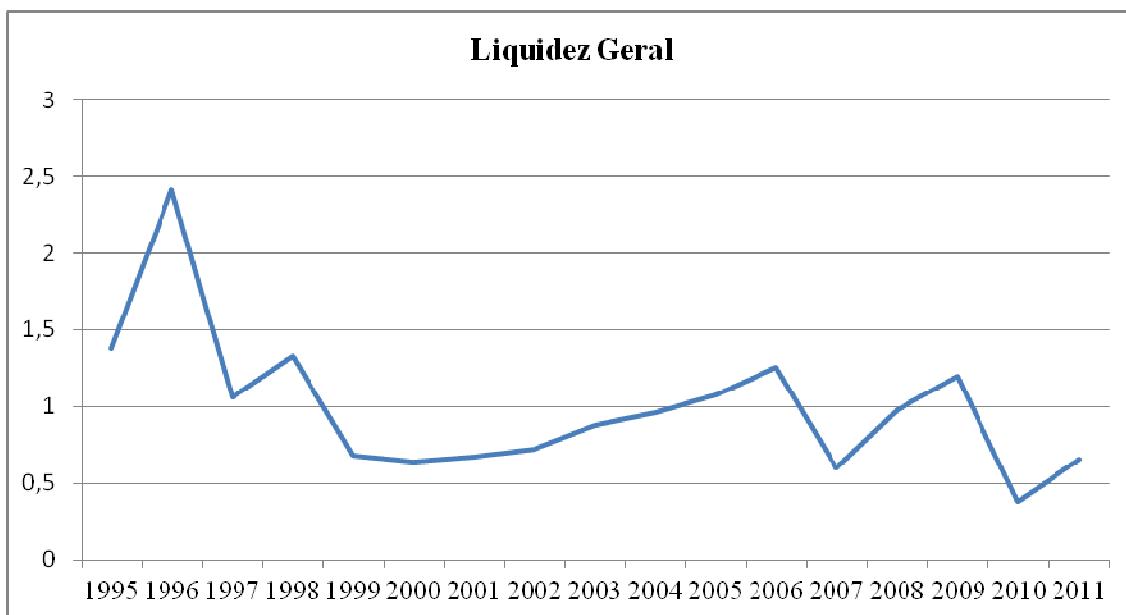
4) Rácios de liquidez ou de situação financeira:

Liquidez Geral - permite comparar a capacidade da empresa em realizar liquidez, com as dívidas exigíveis no curto prazo, i.e., a sua capacidade de pagar o seu passivo de curto prazo com o seu ativo de curto prazo.

No quadro 22 observamos um valor substancialmente superior aos outros (2,41) relativo ao ano de 1996, significando assim uma excelente situação financeira no curto prazo, ao

contrário de 2010 (0,38), que foi o pior ano.

Contudo, nesta análise temos que ponderar diversos fatores que poderão influenciar os resultados obtidos e a sua leitura, como é o caso do sector em que a empresa se insere, dos aumentos de capital realizados e do investimento no imobilizado.



Quadro 24: Evolução do Índice Liquidez Geral de 1995 a 2011

Em anexo apresentam-se mais indicadores do que os aqui estudados (Anexo I). Através da análise dos indicadores financeiros de rentabilidade, solvabilidade, autonomia financeira, endividamento e liquidez, podemos concluir que o melhor ano financeiro de sempre para a Projecção foi 1996 e o pior 2011.

6.3. Efeitos sobre a decisão

A autonomia financeira que a empresa detinha em 1996, aliada às alterações e mudanças na indústria gráfica e revoluções tecnológicas constantes do sector, levou com que a gestão de topo da Projecção tomasse uma das principais decisões estratégicas da sua história. Com a pré impressão a desaparecer, em 1997 mudou radicalmente de rumo, fazendo algum investimento no sector de acabamento e um grande investimento na impressão *offset* a seco, com a aquisição da máquina da Heidelberg, a Quickmaster DI46, em Outubro de 1997.

Em Julho de 1997, a Heidelberg/Grafopel faz uma proposta de fornecimento da Quickmaster DI por 760.000,00DM, cujo valor ao câmbio na altura era de 77.398.400\$00 (386.062,00€). No fim do ano de 1996, a Projecção apresentou na sua

demonstração de resultados, um resultado líquido de 355.194,00€. Após um ano excelente financeiramente (1996), era assim fácil conseguir financiamento para a mudança radical de atividade.

Dois anos depois, em Novembro de 1999, sempre com resultados positivos, investe na primeira máquina de impressão *offset* 50 x 70 a cinco cores da ManRoland, a R305, e todo o equipamento de acabamento para esse formato, que começou a ser instalado e pago em Janeiro de 2000.

Cinco anos mais tarde (2005), assim que o equipamento anterior ficou amortizado, troca a DI46 por outra Roland 50x70, agora a quatro cores mais torre de verniz, a R304L. Os valores relativos indicam que o capital próprio da empresa é superior ao valor do seu passivo, pelo que ainda dispõe de capitais suficientes para cobrir todos os créditos obtidos.

As exigências de mercado (tempos de produção mais curtos e preços mais baixos) fazem com que a gestão de topo em 2009 troque a Roland mais antiga, R305, por uma outra, no formato 70x100 a cinco cores, a R705. Apesar da atividade de exploração não conseguir cobrir os encargos financeiros da empresa no ano anterior ao investimento, (2009), a empresa com bom nome no mercado, e detentora de um bom património, ainda consegue financiamento com um ano de carência para essa máquina tão imprescindível, até porque nos quatro anos anteriores o balanço tinha sido positivo.

Antes dos principais investimentos na área da impressão *offset*, a gestão de topo não fez qualquer estudo económico – financeiro formal para decidir qual o rumo a tomar e que tipo de equipamentos adquirir. Apercebeu-se com alguma antecedência da revolução tecnológica, e fez antecipadamente um estudo técnico antes da decisão de compra da primeira máquina de impressão (1997). Com o *know how* que foi ganhando na atividade de impressão, nunca descurando a base sólida da empresa na pré-impressão, foi ganhando clientes e mercado na nova área de atividade. Ao fim de três anos de ter adquirido a primeira máquina de impressão *offset* a seco 35x50 a quatro cores, investe novamente, desta vez na primeira máquina de impressão *offset* 50x70 a cinco cores (2000). Havia necessidade de aumentar o formato de impressão e ter mais um corpo de impressão, pois as exigências de mercado assim o impunham. Muitos trabalhos tinham cinco cores e alguns, verniz. Era assim necessário decidir por uma máquina com estas

características. Cinco anos após a aquisição desta máquina (2005), a Projecção decidiu investir num equipamento idêntico, mas a quatro cores com torre de verniz. Apesar da conjuntura económica não ser favorável ao tecido empresarial gráfico, e a concorrência “feroz” existente no formato 50x70, a gestão de topo, em 2010, decidiu dar um passo maior, e mais uma vez, sem fazer qualquer estudo económico-financeiro formal, investe numa máquina idêntica à primeira que tinha comprado para o formato 50x70, mas agora para o 70x100.

Antes deste investimento (2010), a gerência ainda ponderou investir na impressão digital, pois já via esses equipamentos de impressão digital de outra forma: maior qualidade de impressão, melhor acerto no frente e verso e valor dos consumíveis mais acessível. Como o seu mercado não estava a progredir para a digital, mas antes pelo contrário, para a impressão *offset* de grande formato, decidiu continuar nesta área aumentando o leque de clientes, com a oferta de um formato maior. Algumas gráficas suas concorrentes tornavam-se agora clientes.

O que também ajudou o administrador a tomar esta decisão foi, não só o facto de ter conseguido financiamento para a aquisição com um ano de carência bancária, como a oportunidade criada pela crise económica para adquirir um equipamento com um valor abaixo do preço de mercado.

Em treze anos, e depois da mudança radical de atividade, onde a quase totalidade das empresas de pré-impressão encerraram, a Projecção adquiriu e investiu em quatro máquinas de impressão, dois CTP's para a pré-impressão e todo o equipamento de apoio ao acabamento: duas guilhotinas, uma trilateral, duas máquinas de agrafar, uma com alceamento em linha, uma de alçar e colar, uma de coser à linha, *ringwire*, duas máquinas de dobrar, e mais uma série de equipamento, computadores, e instalações novas.

À data deste estudo - e à exceção da última máquina de impressão 70x100 - a Projecção tem todos os equipamentos liquidados e ainda mantém as três lojas no Restelo, em Lisboa, no seu património.

Confrontado com a crise económica, com a falta de liquidez e com os balanços negativos da empresa nos últimos anos, (conforme folhas de balanço e demonstração de resultados anexos), o administrador acredita que a estratégia adotada a partir do início

do ano 2012 irá trazer benefícios a partir de 2014. No entanto, não deixa de comentar que:

“Se fosse “hoje” não tinha decidido fazer este último grande investimento. Acredito que agi mais com o coração do que com a razão, pois uma máquina no formato 70x100 sempre foi o meu grande sonho. O que me fez não hesitar foi o facto da Projecção ser detentora de três lojas na zona do Restelo, em Lisboa, que para mim era o meu “pé-de-meia” caso algo corresse menos bem, até porque em 2010 o valor patrimonial das lojas era superior a 60% do investimento na R705”.

Foram estes os principais pressupostos, que influenciaram a decisão e sustentaram o elevado investimento.

Em suma, da análise da informação financeira tratada devemos reter fundamentalmente o seguinte:

- a) Depois dos investimentos estruturantes, a empresa manteve níveis de solvabilidade positivos;
- b) O elevado volume de investimento nunca prejudicou a liquidez ao ponto de interferir com operações e funcionamento corrente;
- c) A empresa manteve volumes de negócio análogos depois de investimentos comparáveis com os antecedentes, apesar da queda abrupta das receitas com a atividade anterior.

CAPÍTULO VII – Conclusões e investigações futuras

7.1. Conclusões

Apesar das enormes dificuldades com que deparámos, foi possível encontrar um número de documentos suficiente, para validar as hipóteses aqui levantadas. As declarações do administrador da empresa e as entrevistas aos trabalhadores foram fundamentais para o estudo deste caso. Ao realizar a dissertação, confirmámos a importância da liderança no comportamento humano e no desenho das organizações, especialmente em momentos de mudanças radicais.

“Na indústria gráfica tem havido nos últimos anos uma enorme revolução tecnológica, como tal é importantíssimo a introdução de novas tecnologias. Mas é preciso ter cuidado. Se por um lado somos obrigados a investir em novas tecnologias para não ficarmos atrás da concorrência, por outro não podemos investir só por investir, pois um investimento mal feito pode até levar à insolvência.” (administrador).

A empresa em estudo, a Projecção, foi forçada a fazer alterações muito importantes devido às mudanças no processo de produção (pré-impressão, impressão *offset* e acabamento) e nas profissões e postos de trabalho, que foram extintos naturalmente no sector da pré-impressão nos últimos anos (fotógrafos, retocadores, montadores/preparadores e operadores de estúdios de montagem e paginação eletrónica). Estes perfis profissionais constituíam antes a maioria dos seus postos de trabalho.

Muitos trabalhadores viram, portanto, o seu posto de trabalho ser extinto e assistiram a uma alteração radical do parque de máquinas e da própria tecnologia. Dos trinta trabalhadores que existiam em 1997 no sector de pré-impressão (produção), já só existiam dois em 2011.

Importa ainda evidenciar o dinamismo que se constatou na gestão de topo e o papel do gestor dos recursos humanos para tornar esta empresa um caso de sucesso empresarial nacional. Um comentário comum a marcar os trabalhadores com mais de 20 anos na empresa foi:

“Consideramos fundamental a introdução de novas tecnologias para um melhor desempenho da empresa e a liderança da gestão de topo é forte, o administrador tem tomado as melhores decisões e acreditamos na estratégia da empresa para o futuro.”. (inquérito aos trabalhadores).

Com efeito, das vinte pessoas que em 2012 faziam parte do quadro de profissionais da empresa, nove delas ainda assistiram a essa mudança, ou seja, 45% dos trabalhadores atuais testemunharam todas as alterações efetuadas pela gestão de topo. Dessas, 78% estão a exercer tarefas diferentes daquela para que foram inicialmente contratadas pela empresa.

Aquando da mudança radical de atividade, a gestão de topo, sabendo que a pré-impressão, por si só, não conseguiria subsistir, decidiu seguir o caminho da impressão *offset* a seco e posteriormente impressão *offset*, ao contrário da grande maioria das empresas suas concorrentes, que por volta do ano de 1997 decidiram seguir a atividade de impressão digital. Recorde-se as afirmações do administrador:

“Éramos considerados no mercado pela nossa qualidade, sendo este o principal motivo pela preferência da escolha dos nossos clientes. Queríamos continuar a manter a nossa qualidade e imprimir pequenas e médias tiragens. Nessa altura, para mim, as empresas de impressão digital não passavam de casas de fotocópias.”

Desde 1995 que a tecnologia do digital tem tentado superar o *offset*, mas devido aos custos ainda bastante elevados, velocidades baixas de impressão, qualidade inferior ao *offset* e consumíveis (*toners*) dispendiosos, nunca se conseguiu implementar definitivamente.

Em 1996, último ano só com atividade na pré-impressão, antes da mudança radical de atividade, a Projecção tinha cinquenta e dois trabalhadores. No ano seguinte, 1997, quando da entrada das atividades de impressão e acabamento, ficou reduzida a quarenta e três trabalhadores.

“Em toda a história da Projecção, não fizemos mais que 6 acordos de rescisão e metade foram para a pré-reforma. Nunca até 2005 a empresa despediu qualquer trabalhador por incapacidade de adaptação a novas tecnologias ou inadaptação ao posto de trabalho.” (Administrador).

Em 2005, ano em que a atividade principal da empresa desapareceu completamente, tendo sido obrigada a reinventar uma nova atividade para sobreviver, já com impressão *offset* e acabamento, estava reduzida a vinte e sete trabalhadores. Em 2012 conta com vinte colaboradores, mantendo aproximadamente o mesmo volume de negócios apesar da mudança tecnológica. Dos quarenta e três trabalhadores existentes em 1997, foram reconvertidos e tiveram de mudar de funções doze trabalhadores.

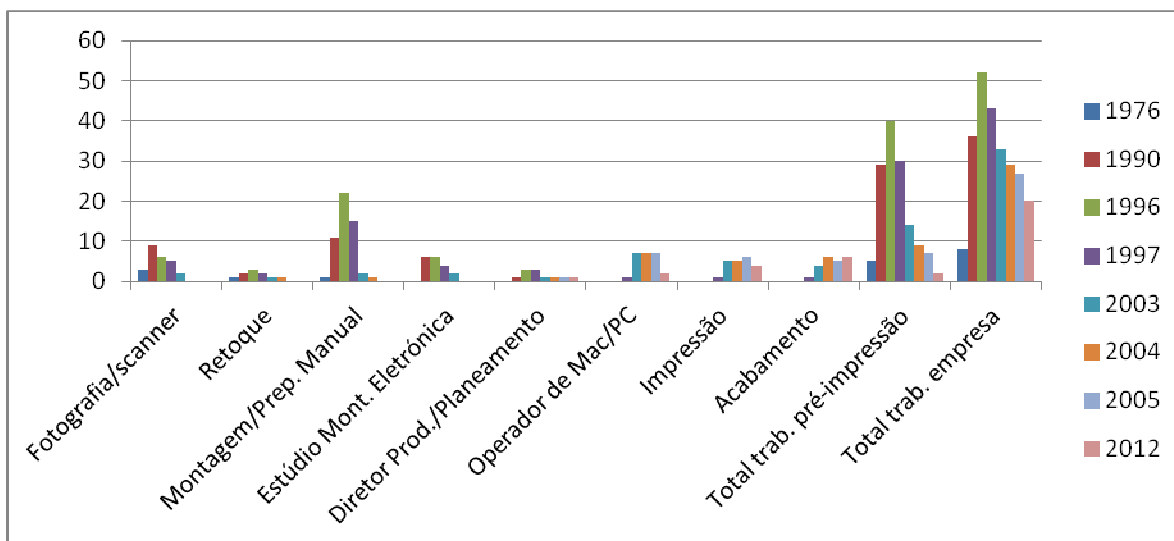


Figura 10 – Representação gráfica do número de trabalhadores nos principais anos de mudança

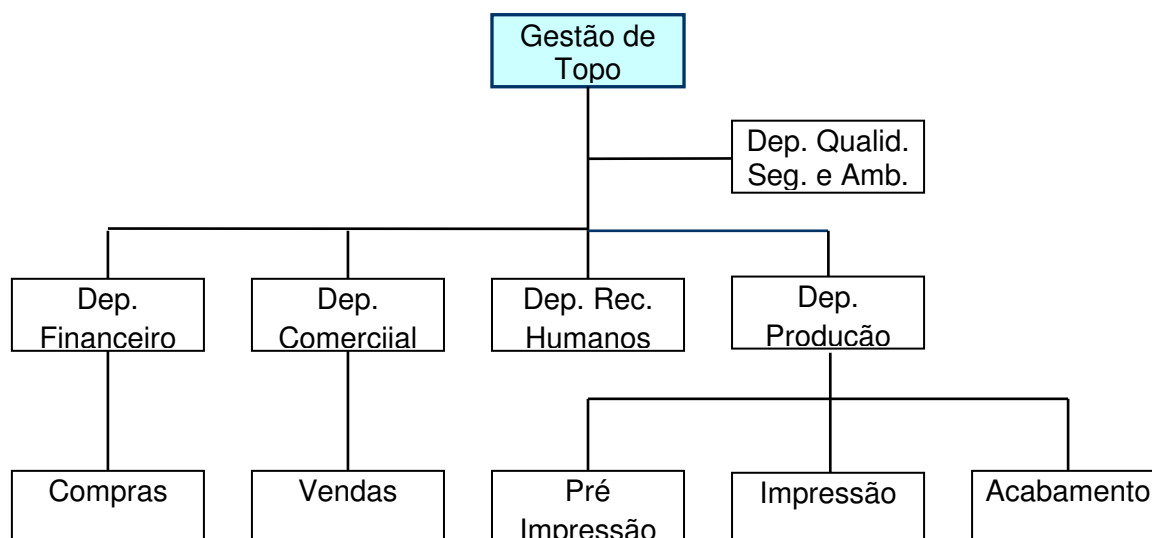
Na Figura 10 podemos observar graficamente o número de trabalhadores nos principais anos de mudança da estrutura da empresa, por sectores de atividade/profissões.

O ano de 1996, ano da decisão da compra do principal equipamento que iria mudar o rumo da empresa, indica uma excelente autonomia financeira, verificando-se capacidade de responder às responsabilidades de médio e longo prazo. A empresa conseguiu financiar-se mantendo-se o nível de solvabilidade em valores razoáveis. Este indicador permite-nos concluir que 1996 foi o melhor ano para a empresa fazer face aos seus compromissos assumidos e avaliar o risco, por parte dos seus credores, para futuras relações. Foi a decisão certa, no momento certo.

Os valores relativos até ao ano de 2005 indicam que o capital próprio da empresa é superior ao valor do seu passivo, pelo que dispôs sempre de capitais suficientes para cobrir todos os créditos obtidos, podendo assim continuar a comprar e trocar equipamentos necessários para a sua continuidade. Indica assim alguma independência face às responsabilidades assumidas, que cria uma maior segurança aos seus credores (instituições bancárias, instituições de leasing, fornecedores, etc.). A Projecção conseguiu, apesar de tudo, manter a liquidez necessária de forma a não perturbar o funcionamento operacional.

7.2. A empresa na atualidade

A Empresa em 2012, com um número de trabalhadores bastante reduzido em função do ambiente adverso, apresenta o seguinte organograma:



Quadro 25: Organograma da Empresa Projecção Arte Gráfica S.A., na atualidade

Em 2012, os departamentos têm-se mantido, à exceção do departamento de manutenção: agora cada operador é responsável pela manutenção do seu próprio equipamento. O número de trabalhadores por sector baixou significativamente mas paulatinamente, como podemos verificar no Quadro 26:

Departamento	Número de trabalhadores	
	2003	2012
Gestão de Topo - Administrador	1	1
Departamento Financeiro/Compras	2	3
Departamento Comercial/Vendas	3	1
Departamento dos Recursos Humanos	2	2
Depart. da Produção/Planeamento	25	13
Total	33	20

Quadro 26: Departamentos / Número de Trabalhadores, em 2003 e 2012

O departamento de produção tem neste momento (2012) treze elementos, que incluem, além do diretor de produção dois trabalhadores na pré-impressão, quatro na impressão (três oficiais e um ajudante) e, seis no acabamento.

O parque de máquinas, quase todo renovado nos últimos anos, conta agora como principais equipamentos:

- Pré-impressão – uma máquina de saída de película e um CTP de grande formato (70x100), uma máquina de provas de cor e duas de ozalides a cores;
- Impressão – duas máquinas de impressão, uma de médio formato (50x70) e outra de grande formato (70x100);
- Acabamento – duas guilhotinas e duas máquinas de dobrar de médio e grande formato, uma máquina de alcear e colar à lombada, uma máquina de agrafar e alcear em linha, máquina de corte e vinco, coser à linha.

A Projecção continua ainda a contar com as primeiras instalações em Lisboa (Restelo), mesmo que encerradas.

7.3. Alternativas estratégicas atuais

Os anos de 2010 e 2011 indicam uma grande dependência da sociedade em relação aos credores o que, além dos riscos inerentes, é desvantajoso na negociação de novos financiamentos, criando assim uma maior insegurança.

Mas o mercado exigia um formato maior de máquina de impressão. A concorrência no mercado 50x70 era demasiado agressiva. Era necessário fazer mais depressa e com maior margem de lucro, pois o valor do produto final estava com tendência a baixar valores devido à concorrência. Segundo o nosso gestor a única solução para fazer face à crise que aí vinha era comprar uma máquina de impressão de maior formato (imprimir o dobro das páginas e dobrar metade dos cadernos no mesmo espaço de tempo). Estava assim prestes a concretizar o seu grande sonho e objetivo, desde que iniciou a atividade de impressão: *“Depois de mudar de atividade, passar da pré-impressão para a impressão, sem dúvida que o meu principal sonho era vir a ter uma máquina de impressão no formato 70x100.”*

Em treze anos, “foi obrigado” a mudar radicalmente de atividade e já estava a “competir” com as maiores casas gráficas, no que se refere a impressão folha a folha.

Sem autonomia financeira devido ao último investimento feito em 2009, a Roland 705, e com a crise mundial instalada, a Projecção não espera fazer investimentos de vulto nos próximos anos, mas espera manter todos os seus trabalhadores, continuando a cumprir as suas obrigações fiscais, ambientais, sociais e éticas.

O mercado irá sofrer alterações, que passarão por alianças e fusões entre as empresas, consideradas oportunidades, para as pequenas e médias empresas.

A grande discussão nos *workshops* e eventos sobre o rumo para a indústria gráfica anda à volta da passagem de gráficas para empresas de serviços gráficos. A identificação da empresa tornar-se-á irrelevante e estas passarão a abranger todo o conjunto de serviços gráficos que, anteriormente, eram fornecidos de um modo disperso. Para além dos serviços tradicionais de pré-impressão, impressão e acabamento, passar-se-á também a efetuar gestão de base de dados, gestão de *stocks* dos clientes, criação e manutenção de produtos *on-line* e de suporte digital.

É usual dizer-se que um mercado em que os produtos são similares e, especialmente, quando como acontece na indústria gráfica, há muitos fornecedores e muitos clientes de reduzido peso relativo, a competição aproxima-se da definição de concorrência perfeita. Nesta situação a concorrência faz-se apenas pela diminuição de custos. Estamos assim face a um mercado de *commodities*, onde as margens são mínimas e não é possível a obtenção de resultados acima da média, existindo mais fornecedores capazes de fornecer produtos equivalentes. Se o produto é mais especializado o poder negocial pode passar para as mãos do fornecedor. Para ultrapassar estes riscos as empresas desenvolvem muitas vezes contratos mais alargados, obrigando-se à manutenção de preços e de quantidades, o que dilui as vantagens da subcontratação ao aumentar o grau de integração.

A otimização da eficiência da produção é necessária, mas não suficiente. No entanto, na indústria gráfica portuguesa, as empresas têm tido justamente como única estratégia a procura da obtenção de ganhos de eficiência através da aquisição dos mais recentes equipamentos, com as últimas novidades da tecnologia. A escalada resultante, numa situação de menor crescimento como a verificada entre 2001 e 2005, transformou-se em muitos casos em capacidade excedentária.

Nos últimos anos as gráficas têm conseguido reduzir custos de produção e necessidades de mão-de-obra, mas esses ganhos têm sido capturados pelos clientes e as margens têm na realidade vindo a descer.

Os requisitos apontados como essenciais para a empresa ter sucesso e manter o cliente fiel são: altos padrões de qualidade, competência tecnológica e confiança. A empresa terá que processar as encomendas rapidamente e ser fiel ao prazo de entrega.

As novas tecnologias que mais se destacam são:

- “Fluxo de Trabalho”, pois melhora o circuito da informação, sendo considerado um importante instrumento para assegurar a qualidade, porque reduz o tempo de processamento e controla os erros.
- *Computer to Plate* (CTP), ou seja do computador à chapa, este equipamento ao gravar a chapa traduz um ponto fiel, permitindo imprimir trabalhos com melhor definição.
- Impressão Digital folha a folha ou em bobine que permite trabalhar com bases de dados, e criar uma nova imagem em cada impressão. Algumas das suas características são a rapidez, a personalização, a eliminação da chapa e a possibilidade de impressão de pequenas tiragens a custos mais baixos.

Mantém-se a impressão tradicional como o *offset*, a gravura e a flexografia. Surgiram ainda outras inovações no mercado como a impressão direta do computador à chapa e na máquina (DI), a impressão *offset* sem água, as impressões a 3D, com incorporação de sistemas holográficos e *print-on-demand*.

Acentuar-se-á a produção *just-in-time* e a aplicabilidade do marketing *one-to-one*. As empresas que se focam apenas na otimização da produção e não num produto ou serviço de vendas únicas, não têm a mínima hipótese neste tipo de mercado, pelo que a estratégia de liderança de custos ou de diferenciação devem ser utilizadas.

Seguir uma estratégia de diferenciação do produto é mais difícil, pois toda a concorrência atual se baseia no preço.

Então, poder-se-á dizer que, a formulação de uma posição competitiva específica e o determinar de um programa estratégico, tornaram-se pré-requisitos indispensáveis para a empresa estudada ter sucesso.

7.4. Investigações futuras

À data deste estudo, em 2012, estamos novamente em fase de grandes alterações na indústria gráfica. Muitas empresas do tecido empresarial português, também no sector gráfico encerraram, outras encontram-se em dificuldades devido à difícil conjuntura económica que atravessamos.

Ao longo destes últimos anos assistimos à “morte” da pré-impressão, através da sua integração por substituição de conceitos. Nos próximos anos vamos certamente assistir à queda da impressão *offset* e da impressão digital nos moldes em que está a ser exercida. Iremos ver o ressurgir de uma nova forma de impressão – o *ink-jet*, tão rápida

e com a qualidade do *offset*, sem matrizes e com inserção de dados variáveis como a digital. Estará a nanotecnologia também no caminho da indústria gráfica?

O livro em formato eletrónico é também já uma realidade. É um produto “mágico” e revolucionário que na imaginação de muitos leitores vem tomar o lugar do livro físico. É verdade que a venda de livros digitais vem aumentando e que muitos leitores já foram contaminados pela febre dos *e-books*, mas ao que parece, as notícias sobre a morte desse nosso velho conhecido de papel ainda são prematuras.

As plataformas de leitura, os aparelhos, ainda estão em desenvolvimento. O *Kindle*, da *Amazon*, o mais bem sucedido por enquanto, está apenas na segunda edição, quer dizer, segunda geração. Só agora as editoras entraram nesta “guerra” e querem-se valer da disputa tecnológica para valorizar o seu produto, textos e autores.

Não há motivos para temermos os avanços tecnológicos que o mundo nos oferece e nem crermos no apocalíptico fim do livro, pelo simples fato de que não se descarta uma tecnologia para a implantação de outra e que nem sempre o “novo” anula o “antigo”, às vezes apenas o modifica. As inovações surgem para atender as necessidades dos tempos atuais, que exigem rapidez e eficiência.

A preservação do livro como objeto de leitura está assegurada, porque a garantia do acesso à informação e ao conhecimento permanece inalterado, ou seja, o binómio escrita e leitura. Isto porque o livro impresso e o digital coexistirão, cabendo ao leitor a escolha mais adequada às suas necessidades. O livro impresso em papel pode preservar a sua característica lúdica, além de disseminar ideias, informações e deve manter-se como um objeto prazeroso.

Com base nas considerações apresentadas, esperamos nos próximos anos assistir novamente a uma grande revolução tecnológica no sector gráfico, tal como aconteceu na década de 1990. Daqui a uns anos poderemos vir a verificar que a maioria das empresas gráficas desta década abandonou a atividade. A falta de procura de trabalhos gráficos, os baixos preços, a própria crise económica, a falta de crédito, são fatores preponderantes para a dissolução da maior parte das gráficas que ainda se encontram no mercado nos dias de hoje.

No fim desta década, poderemos novamente fazer um estudo com o fim de avaliar quais as empresas gráficas que sobreviveram a esta crise e qual a estratégia e as decisões tomadas pela gestão de topo nas empresas “sobreviventes”, onde a Projecção Arte Gráfica espera continuar a ser uma delas.

BIBLIOGRAFIA

APIGRAF. (2003). “Tendências da Indústria Gráfica. Transformadores & Gráficos”, *T&G* 127, 27-34.

APIGRAF. (2010). “O sector gráfico e transformador do papel em números – I parte. Transformadores & Gráficos”, *T&G* 204, 31-36.

APIGRAF. (2012). “Estudo económico do sector – II parte. Transformadores & Gráficos”, *T&G* 220, 32-36.

BANN, David (2006). *The All New Print Production Handbook*. Hove: Watson-Guptill Publications.

CAMARA, Pedro; GUERRA, Paulo; RODRIGUES, Joaquim (2005). *Humanator, Recursos Humanos & Sucesso Empresarial*, 6ª edição. Lisboa: D. Quixote.

DIOGO, José Manuel (2012). *Coleção Histórias de Génio – Steve Jobs, Levoir*. Lisboa: Marketing e Conteúdos Multimédia, S. A.

FREIRE, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

HAYES, R.; PISANO, G. (1994). “*Beyond world-class: the new manufacturing strategy: Harvard Business Review*”. 72, 77-86.

KIPPHAN, H. (2001). *Handbook of Print Media: Technologies and Production Methods*. Berlim: Springer-Verlag Berlim Heidelberg.

KOTLER, P. (2003). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice-Hall.

MINTZBERG, Henry (2010). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, 4ª edição. Lisboa: D. Quixote.

PORTER, M. (1989). *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. São Paulo: Campus.

PORTER, M. (1998). *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

ULRICH, D.; ZENGER, J. e SMALLWOOD, N. (2000). *Liderança Orientada para Resultados*. Rio de Janeiro: Campus.

YIN, R. K. (2005). *Estudo de caso: planeamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Circuito da Produção

Figura 2: Fitolito (película fotográfica) numa mesa de montagem

Figura 3: Scanner Crosfield

Figura 4: Estúdio Crosfield

Figura 5: Vista Aérea das Instalações

Figura 6: Sector de pré-impressão

Figura 7: Sector de impressão

Figura 8: Sector de acabamento

Figura 9: Quickmaster DI46

Figura 10: Representação gráfica do número de trabalhadores nos principais anos de mudança

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Segmentação das empresas gráficas em percentagem do número de trabalhadores.

Quadro 2: Distribuição do volume de empresas, emprego e negócio em função do número de trabalhadores.

Quadro 3: Indicadores de Atividade da IGE&TP

Quadro 4: Volume de investimento e estrutura de investimento da IGE&TP.

Quadro 5: Organograma do processo de produção atual

Quadro 6: Organograma da Empresa Projecção Arte Gráfica Lda em 1976.

Quadro 7: Departamentos / Número de Trabalhadores em 1976

Quadro 8: Organograma da Empresa Projecção Arte Gráfica S.A. em 1990

Quadro 9: Departamentos / Número de Trabalhadores em 1990

Quadro 10: Organograma da Empresa Projecção Arte Gráfica S.A. em 1997

Quadro 11: Departamentos / Número de Trabalhadores em 1997

Quadro 12: Número de Trabalhadores nos principais anos de mudança da estrutura

Quadro 13: Número de Trabalhadores nos diversos sectores desde 1995 até 2012

Quadro 14: Evolução do número de Trabalhadores na Pré-impressão de 1995 até 2012

Quadro 15: Evolução do número de Trabalhadores na Projecção de 1995 até 2012

Quadro 16: Profissões contratadas, intermédias e atuais e respetivos anos em cada uma.

Quadro 17: Principais respostas ao inquérito aos trabalhadores

Quadro 18: Indicadores (rácios) considerados, e a sua evolução ao longo dos últimos anos (1995-2011)

Quadro 19: Evolução do Índice de Rendibilidade de Capitais Próprios de 1995 a 2011

Quadro 20: Evolução do Índice de Rendibilidade do Ativo Líquido de 1995 a 2011

Quadro 21: Evolução do Índice de Autonomia Financeira de 1995 a 2011

Quadro 22: Evolução do Índice de Solvabilidade de 1995 a 2011

Quadro 23: Evolução do Índice de Cobertura do Investimento (Imobilizado) de 1995 a 2009

Quadro 24: Evolução do Índice Liquidez Geral de 1995 a 2011

Quadro 25: Organograma da Empresa Projecção Arte Gráfica S.A., na atualidade

Quadro 26: Departamentos / Número de Trabalhadores, em 2003 e 2012

ANEXOS

A.I. Documentação

A. II. Entrevistas

A.III. Questionários

A.I. Documentação

PROJEÇÃO - ARTES GRÁFICAS, S.A
LISBOA

BALANÇOS HISTÓRICOS	1995		1996			1997		
	1000 ESC.	%	1000 ESC.	%	Var %	1000 ESC.	%	Var %
1. IMOBILIZADO	156 670	39,4	138 061	38,3	-11,9	239 860	55,2	73,7
1.1 Incorpóreo								
1.2 Corpóreo	525 715	132,2	552 119	153,0	5,0	745 311	171,6	35,0
1.3 Financeiro	45 500	11,4	38 500	10,7	-15,4	38 500	8,9	
1.4 Amortizações (-)	414 545	104,2	452 558	125,5	9,2	543 951	125,3	20,2
2. DIVIDAS DE TERCEIROS - M/L Prazo								
2.1 Sócios								
2.3 Outros								
TOTAL ACTIVO FIXO (1+2)	156 670	39,4	138 061	38,3	-11,9	239 860	55,2	73,7
3. EXISTÊNCIAS	417	0,1	407	0,1	-2,4	10 348	2,4	2442,5
3.1 Mat. primas + mat. subsidiárias	417	0,1	407	0,1	-2,4	10 348	2,4	2442,5
3.2 Prod. acabados e em curso								
3.3 Mercadorias								
3.4 Provisões (-)								
4. DIVIDAS DE TERCEIROS - Curto Prazo	113 955	28,6	91 383	25,3	-19,8	68 880	15,9	-24,6
4.1 Clientes - C/C	106 533	26,8	88 024	24,4	-17,4	63 593	14,6	-27,8
4.2 Clientes Cobrança duvidosa	41 850	10,5	43 009	11,9	2,8	45 744	10,5	6,4
4.3 Provisões (-)	35 006	8,8	40 492	11,2	15,7	42 672	9,8	5,4
4.4 Adiantamentos a Fornecedores								
4.5 Sócios e accionistas								
4.6 Estado e outros entes públicos			1	0,0		1 789	0,4	178800,0
4.7 Outros devedores	578	0,1	841	0,2	45,5	426	0,1	-49,3
5. DISPONIVEL	125 097	31,4	130 473	36,2	4,3	114 248	26,3	-12,4
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE (3+4+5)	239 469	60,2	222 263	61,6	-7,2	193 476	44,6	-13,0
6. ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS	1 670	0,4	423	0,1	-74,7	892	0,2	110,9
TOTAL ACTIVO	397 809	100,0	360 747	100,0	-9,3	434 228	100,0	20,4
7. Capital	10 000	2,5	10 000	2,8		10 000	2,3	
8. Prest. suplem. - Acções próprias								
9. Reservas	75 085	18,9	98 078	27,2	30,6	129 288	29,8	31,8
9.1 Reavaliação								
9.2 Outras reservas	75 085	18,9	98 078	27,2	30,6	129 288	29,8	31,8
10. Resultados transitados	47 680	12,0	47 680	13,2		47 680	11,0	
11. Resultados líquidos	42 993	10,8	71 210	19,7	65,6	23 782	5,5	-66,6
TOTAL CAPITAL PRÓPRIO (7+8+9+10+11)	175 758	44,2	226 968	62,9	29,1	210 750	48,5	-7,1
12. Provisões outros riscos e encargos								
13. DIVIDAS A TERCEIROS - M/L Prazo								
13.1 Instituições de crédito								
13.2 Sócios e accionistas								
13.3 Outros credores								
14. DIVIDAS A TERCEIROS - Curto Prazo	173 741	43,7	92 287	25,6	-46,9	182 752	42,1	98,0
14.1 Instituições de crédito (inc. letras desc.)								
14.2 Fornecedores	88 753	22,3	62 058	17,2	-30,1	79 825	18,4	28,6
14.3 Fornecedores de Imobilizado								
14.4 Adiantamentos de Clientes								
14.5 Sócios e accionistas	813	0,2	808	0,2	-0,6	636	0,1	-21,3
14.6 Estado e outros entes públicos	27 930	7,0	27 440	7,6	-1,8	19 809	4,6	-27,8
14.7 Outros credores	56 245	14,1	1 981	0,5	-96,5	82 482	19,0	4063,7
15. ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS	48 310	12,1	41 492	11,5	-14,1	40 726	9,4	-1,8
TOTAL PASSIVO (12+13+14+15)	222 051	55,8	133 779	37,1	-39,8	223 478	51,5	67,1

Passivo+Capital 397 809

360 747

434 228

Activo 397 809

360 747

434 228

1998			1999			2000			2001		
1000 ESC.	%	Var %	1000 ESC.	%	Var %	1000 ESC.	%	Var %	1000 ESC.	%	Var %
209 028	48,0	-12,9	354 443	63,4	69,6	368 233	66,5	3,9			-100,0
783 228	180,0	5,1	994 364	177,9	27,0	1 069 620	193,2	7,6			-100,0
38 920	8,9	1,1	38 920	7,0		32 920	5,9	-15,4			-100,0
613 120	140,9	12,7	678 841	121,5	10,7	734 307	132,7	8,2			-100,0
209 028	48,0	-12,9	354 443	63,4	69,6	368 233	66,5	3,9			-100,0
2 264	0,5	-78,1	3 966	0,7	75,2	16 502	3,0	316,1			-100,0
2 264	0,5	-78,1	3 966	0,7	75,2	16 502	3,0	316,1			-100,0
120 610	27,7	75,1	122 778	22,0	1,8	115 991	21,0	-5,5			-100,0
109 250	25,1	71,8	103 000	18,4	-5,7	103 491	18,7	0,5			-100,0
48 669	11,2	6,4	51 000	9,1	4,8	40 000	7,2	-21,6			-100,0
44 632	10,3	4,6	39 127	7,0	-12,3	35 000	6,3	-10,5			-100,0
6 473	1,5	261,8	7 000	1,3	8,1	7 500	1,4	7,1			-100,0
850	0,2	99,5	905	0,2	6,5			-100,0			
100 497	23,1	-12,0	76 360	13,7	-24,0	51 337	9,3	-32,8			-100,0
223 371	51,3	15,5	203 104	36,3	-9,1	183 830	33,2	-9,5			-100,0
2 812	0,6	215,2	1 309	0,2	-53,4	1 455	0,3	11,2			-100,0
435 211	100,0	0,2	558 856	100,0	28,4	553 518	100,0	-1,0			-100,0
10 000	2,3		10 000	1,8		10 000	1,8				-100,0
170 011	39,1	31,5	176 060	31,5	3,6	178 515	32,3	1,4			-100,0
16 941	3,9				-100,0						
153 070	35,2	18,4	176 060	31,5	15,0	178 515	32,3	1,4			-100,0
47 680	11,0		47 680	8,5		47 680	8,6				-100,0
6 050	1,4	-74,6	2 454	0,4	-59,4	5 387	1,0	119,5			-100,0
233 741	53,7	10,9	236 194	42,3	1,0	241 582	43,6	2,3			-100,0
167 442	38,5	-8,4	299 118	53,5	78,6	288 966	52,2	-3,4			-100,0
101 861	23,4	27,6	190 118	34,0	86,6	179 966	32,5	-5,3			-100,0
680	0,2	6,9	9 000	1,6	1223,5	9 000	1,6				-100,0
9 812	2,3	-50,5	20 000	3,6	103,8	20 000	3,6				-100,0
55 089	12,7	-33,2	80 000	14,3	45,2	80 000	14,5				-100,0
34 028	7,8	-16,4	23 544	4,2	-30,8	22 970	4,1	-2,4			-100,0
201 470	46,3	-9,8	322 662	57,7	60,2	311 936	56,4	-3,3			-100,0

435 211

558 856

553 518

435 211

558 856

553 518

PROJEÇÃO - ARTES GRÁFICAS, S.A
LISBOA

BALANÇOS HISTÓRICOS	2001		2002			2003		
	EUR	%	EUR	%	Var %	EUR	%	Var %
1. IMOBILIZADO	1 580 179	67,6	1 446 375	67,1	-8,5	1 267 382	63,2	-12,4
1.1 Incorpóreo								
1.2 Corpóreo	5 252 176	224,8	5 344 142	247,9	1,8	5 393 074	269,0	0,9
1.3 Financeiro	164 206	7,0	164 206	7,6		164 206	8,2	
1.4 Amortizações (-)	3 836 203	164,2	4 061 973	188,4	5,9	4 289 898	213,9	5,6
2. DIVIDAS DE TERCEIROS - M/L Prazo								
2.1 Sócios								
2.3 Outros								
TOTAL ACTIVO FIXO (1+2)	1 580 179	67,6	1 446 375	67,1	-8,5	1 267 382	63,2	-12,4
3. EXISTÊNCIAS	77 594	3,3	52 142	2,4	-32,8	51 379	2,6	-1,5
3.1 Mat. primas + mat. subsidiárias	77 594	3,3	52 142	2,4	-32,8	51 379	2,6	-1,5
3.2 Prod. acabados e em curso								
3.3 Mercadorias								
3.4 Provisões (-)								
4. DIVIDAS DE TERCEIROS - Curto Prazo	585 525	25,1	537 007	24,9	-8,3	619 486	30,9	15,4
4.1 Clientes - C/C								
4.2 Clientes Cobrança duvidosa								
4.3 Provisões (-)	242 363	10,4	253 876	11,8	4,8	281 937	14,1	11,1
4.4 Adiantamentos a Fornecedores								
4.5 Sócios e accionistas								
4.6 Estado e outros entes públicos								
4.7 Outros devedores	827 888	35,4	790 883	36,7	-4,5	901 423	45,0	14,0
5. DISPONIVEL	88 231	3,8	112 291	5,2	27,3	66 751	3,3	-40,6
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE (3+4+5)	751 350	32,2	701 440	32,5	-6,6	737 616	36,8	5,2
6. ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS	4 742	0,2	8 314	0,4	75,3	172	0,0	-97,9
TOTAL ACTIVO	2 336 271	100,0	2 156 129	100,0	-7,7	2 005 170	100,0	-7,0
7. Capital	49 880	2,1	50 000	2,3	0,2	50 000	2,5	
8. Prest. suplem. - Acções próprias								
9. Reservas	917 300	39,3	904 610	42,0	-1,4	904 610	45,1	0,0
9.1 Reavaliação								
9.2 Outras reservas	917 300	39,3	904 610	42,0	-1,4	904 610	45,1	0,0
10. Resultados transitados	237 826	10,2	137 544	6,4	-42,2	90 671	4,5	-34,1
11. Resultados líquidos	- 100 283	-4,3	- 46 873	-2,2	-53,3	51 322	2,6	-209,5
TOTAL CAPITAL PRÓPRIO (7+8+9+10+11)	1 104 723	47,3	1 045 281	48,5	-5,4	1 096 603	54,7	4,9
12. Provisões outros riscos e encargos								
13. DIVIDAS A TERCEIROS - M/L Prazo								
13.1 Instituições de crédito								
13.2 Sócios e accionistas								
13.3 Outros credores								
14. DIVIDAS A TERCEIROS - Curto Prazo	1 115 391	47,7	978 264	45,4	-12,3	838 104	41,8	-14,3
14.1 Instituições de crédito (inc. letras desc.)								
14.2 Fornecedores								
14.3 Fornecedores de Imobilizado								
14.4 Adiantamentos de Clientes								
14.5 Sócios e accionistas								
14.6 Estado e outros entes públicos								
14.7 Outros credores	1 115 391	47,7	978 264	45,4	-12,3	838 104	41,8	-14,3
15. ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS	116 157	5,0	132 584	6,1	14,1	70 463	3,5	-46,9
TOTAL PASSIVO (12+13+14+15)	1 231 548	52,7	1 110 848	51,5	-9,8	908 567	45,3	-18,2

Passivo+Capital 2 336 271 2 156 129 2 005 170

Activo 2 336 271 2 156 129 2 005 170

2004			2005			2006			2007		
EUR	%	Var %	EUR	%	Var %	EUR	%	Var %	EUR	%	Var %
1 138 617	63,7	-10,2	1 077 856	63,6	-5,3	1 589 959	70,5	47,5	1 457 081	68,9	-8,4
5 441 078	304,5	0,9	5 561 100	328,3	2,2	6 242 539	276,9	12,3	6 296 843	297,6	0,9
164 206	9,2		167 474	9,9	2,0	167 474	7,4		167 474	7,9	
4 466 667	249,9	4,1	4 650 718	274,6	4,1	4 820 054	213,8	3,6	5 007 236	236,7	3,9
1 138 617	63,7	-10,2	1 077 856	63,6	-5,3	1 589 959	70,5	47,5	1 457 081	68,9	-8,4
89 166	5,0	73,5	77 556	4,6	-13,0	132 545	5,9	70,9	84 337	4,0	-36,4
89 166	5,0	73,5	77 556	4,6	-13,0	132 545	5,9	70,9	84 337	4,0	-36,4
486 721	27,2	-21,4	464 073	27,4	-4,7	489 168	21,7	5,4	543 247	25,7	11,1
			405 418	23,9		438 896	19,5	8,3	511 999	24,2	16,7
			39 616	2,3		24 618	1,1	-37,9	5 526	0,3	-77,6
307 813	17,2	9,2			-100,0						
			14 462	0,9		17 237	0,8	19,2	16 405	0,8	-4,8
794 534	44,5	-11,9	4 577	0,3	-99,4	8 417	0,4	83,9	9 317	0,4	10,7
68 483	3,8	2,6	70 839	4,2	3,4	43 148	1,9	-39,1	31 028	1,5	-28,1
644 370	36,1	-12,6	612 468	36,2	-5,0	664 861	29,5	8,6	658 612	31,1	-0,9
4 079	0,2	2.271,5	3 600	0,2	-11,7			-100,0			
1 787 066	100,0	-10,9	1 693 924	100,0	-5,2	2 254 820	100,0	33,1	2 115 693	100,0	-6,2
50 000	2,8		50 000	3,0		50 000	2,2		50 000	2,4	
907 176	50,8	0,3	907 176	53,6		907 176	40,2		884 362	41,8	-2,5
			71 930	4,2		71 930	3,2		49 116	2,3	-31,7
907 176	50,8	0,3	835 246	49,3	-7,9	835 246	37,0		835 246	39,5	
139 427	7,8	53,8	49 943	2,9	-64,2	- 50 910	-2,3	-201,9	- 13 797	-0,7	-72,9
- 89 484	-5,0	-274,4	- 100 853	-6,0	12,7	14 299	0,6	-114,2	18 908	0,9	32,2
1 007 119	56,4	-8,2	906 266	53,5	-10,0	920 565	40,8	1,6	939 473	44,4	2,1
			121 091	7,1		734 293	32,6	506,4			-100,0
			121 091	7,1		734 293	32,6	506,4			-100,0
673 275	37,7	-19,7	569 390	33,6	-15,4	527 489	23,4	-7,4	1 102 464	52,1	109,0
			123 000	7,3		100 000	4,4	-18,7	130 000	6,1	30,0
			253 693	15,0		265 355	11,8	4,6	260 910	12,3	-1,7
			37 981	2,2		17 874	0,8	-52,9	6 120	0,3	-65,8
			79 084	4,7		69 673	3,1	-11,9	62 933	3,0	-9,7
673 275	37,7	-19,7	75 632	4,5	-88,8	74 587	3,3	-1,4	642 501	30,4	761,4
106 672	6,0	51,4	97 177	5,7	-8,9	72 473	3,2	-25,4	73 756	3,5	1,8
779 947	43,6	-14,2	787 658	46,5	1,0	1 334 255	59,2	69,4	1 176 220	55,6	-11,8

1 787 066

1 693 924

2 254 820

2 115 693

1 787 066

1 693 924

2 254 820

2 115 693

PROJEÇÃO - ARTES GRÁFICAS, S.A
LISBOA

BALANÇOS HISTÓRICOS	2008		2009			2010		
	EUR	%	EUR	%	Var %	EUR	%	Var %
1. IMOBILIZADO	1 377 670	68,4	1 095 463	60,8	-20,5			-100,0
1.1 Incorpóreo								
1.2 Corpóreo	6 369 623	316,4	3 528 405	195,7	-44,6			-100,0
1.3 Financeiro	167 474	8,3	168 224	9,3	0,4			-100,0
1.4 Amortizações (-)	5 159 427	256,3	2 601 166	144,3	-49,6			-100,0
2. DIVIDAS DE TERCEIROS - M/L Prazo								
2.1 Sócios								
2.3 Outros								
TOTAL ACTIVO FIXO (1+2)	1 377 670	68,4	1 095 463	60,8	-20,5			-100,0
3. EXISTÊNCIAS	29 698	1,5	26 351	1,5	-11,3			-100,0
3.1 Mat. primas + mat. subsidiárias	11 503	0,6	11 196	0,6	-2,7			-100,0
3.2 Prod. acabados e em curso	18 195	0,9	15 155	0,8	-16,7			-100,0
3.3 Mercadorias								
3.4 Provisões (-)								
4. DIVIDAS DE TERCEIROS - Curto Prazo	550 112	27,3	612 548	34,0	11,3			-100,0
4.1 Clientes - C/C	463 518	23,0	562 402	31,2	21,3			-100,0
4.2 Clientes Cobrança duvidosa	53 371	2,7	10 420	0,6	-80,5			-100,0
4.3 Provisões (-)								
4.4 Adiantamentos a Fornecedores								
4.5 Sócios e accionistas								
4.6 Estado e outros entes públicos	20 695	1,0	15 769	0,9	-23,8			-100,0
4.7 Outros devedores	12 528	0,6	23 957	1,3	91,2			-100,0
5. DISPONIVEL	55 495	2,8	62 886	3,5	13,3			-100,0
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE (3+4+5)	635 305	31,6	701 785	38,9	10,5			-100,0
6. ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS			5 335	0,3				-100,0
TOTAL ACTIVO	2 012 975	100,0	1 802 583	100,0	-10,5			-100,0
7. Capital	50 000	2,5	50 000	2,8				-100,0
8. Prest. suplem. - Acções próprias								
9. Reservas	882 688	43,8	995 940	55,3	12,8			-100,0
9.1 Reavaliação	47 442	2,4	45 768	2,5	-3,5			-100,0
9.2 Outras reservas	835 246	41,5	950 172	52,7	13,8			-100,0
10. Resultados transitados	6 786	0,3	- 166 120	-9,2	-2548,0			-100,0
11. Resultados líquidos	114 926	5,7	10 752	0,6	-90,6			-100,0
TOTAL CAPITAL PRÓPRIO (7+8+9+10+11)	1 054 400	52,4	890 572	49,4	-15,5			-100,0
12. Provisões outros riscos e encargos								
13. DIVIDAS A TERCEIROS - M/L Prazo	234 503	11,6	241 604	13,4	3,0			-100,0
13.1 Instituições de crédito	234 503	11,6	241 604	13,4	3,0			-100,0
13.2 Sócios e accionistas								
13.3 Outros credores								
14. DIVIDAS A TERCEIROS - Curto Prazo	645 965	32,1	586 580	32,5	-9,2			-100,0
14.1 Instituições de crédito (inc. letras desc.)	135 000	6,7	173 986	9,7	28,9			-100,0
14.2 Fornecedores	252 818	12,6	345 776	19,2	36,8			-100,0
14.3 Fornecedores de Imobilizado								
14.4 Adiantamentos de Clientes								
14.5 Sócios e accionistas								
14.6 Estado e outros entes públicos	67 934	3,4	63 163	3,5	-7,0			-100,0
14.7 Outros credores	190 213	9,4	3 655	0,2	-98,1			-100,0
15. ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS	78 106	3,9	83 827	4,7	7,3			-100,0
TOTAL PASSIVO (12+13+14+15)	958 574	47,6	912 011	50,6	-4,9			-100,0

Passivo+Capital 2 012 974 1 802 583

Activo 2 012 975 1 802 583

PROJEÇÃO, S.A.

BALANÇOS HISTÓRICOS	2009		2010			2011		
	Euros	%	Euros	%	Var %	Euros	%	Var %
1. ACTIVO NÃO CORRENTE	1 095 463	60,8	1 829 394	73,6	67,0	1 693 110	79,1	-7,4
1.1. Activos Fixos Tangíveis	927 239	51,4	1 823 588	73,3	96,7	1 687 476	78,8	-7,5
1.2. Propriedades de Investimento								
1.3. Godwill								
1.4. Activos Intangíveis								
1.5. Activos Biológicos								
1.6. Participações Financeiras - Método Custo e Equiv. Patrim.	168 224	9,3	5 806	0,2	-96,5	5 634	0,3	-3,0
1.7. Accionistas / Sócios								
1.8. Outros Activos Financeiros								
1.9. Activos por Impostos Diferidos								
TOTAL ACTIVO NÃO CORRENTES	1 095 463	60,8	1 829 394	73,6	67,0	1 693 110	79,1	-7,4
2. INVENTÁRIOS E ACTIVOS BIOLÓGICOS	26 351	1,5	24 948	1,0	-5,3	37 041	1,7	48,5
2.1. Mercadorias								
2.2. Mat. Primas, Subsidiárias e de Consumo	11 196	0,6	13 196	0,5	17,9	22 935	1,1	73,8
2.3. Prod. Acabados e Intermediários	15 155	0,8	11 752	0,5	-22,5	14 106	0,7	20,0
2.4. Subprodutos								
2.5. Produtos e Trab em Curso								
2.6. Activos Biológicos								
2.7. Regularizações								
2.8. Adiantamentos por conta de compras								
3. CONTAS A RECEBER	617 883	34,3	601 817	24,2	-2,6	382 036	17,8	-36,5
3.1. Clientes	572 822	31,8	548 847	22,1	-4,2	324 881	15,2	-40,8
3.2. Pessoal								
3.3. Adiantamentos a Fornecedores			3 119	0,1				-100,0
3.4. Estado e Outros Entes Públicos	15 769	0,9	20 306	0,8	28,8	15 831	0,7	-22,0
3.5. Accionistas / Sócios			12 847	0,5		20 178	0,9	57,1
3.6. Outras Contas a Receber	23 957	1,3	9 267	0,4	-61,3	13 951	0,7	50,5
3.7. Diferimentos	5 335	0,3	7 431	0,3	39,3	7 195	0,3	-3,2
3.8. Activos financeiros detidos para negociação								
3.9. Outros Activos Financeiros								
3.10. Activos não Correntes Detidos para Venda								
4. MEIOS FINANCEIROS LÍQUIDOS	62 886	3,5	30 030	1,2	-52,2	28 819	1,3	-4,0
TOTAL ACTIVO CORRENTES(2+3+4)	707 120	39,2	656 795	26,4	-7,1	447 896	20,9	-31,8
TOTAL ACTIVO	1 802 583	100,0	2 486 189	100,0	37,9	2 141 006	100,0	-13,9
5. Capital - Acções (Quotas) Próprias	50 000	2,8	50 000	2,0		50 000	2,3	
6. Prest. suplem. + Out. Inst. Cap. Próprio								
7. Prémios de Emissão								
8. Reservas	950 172	52,7	950 172	38,2		950 172	44,4	
8.1. Legais	27 506	1,5	27 506	1,1		27 506	1,3	
8.2. Outras reservas	922 666	51,2	922 666	37,1		922 666	43,1	
9. Resultados transitados	- 166 120	-9,2	- 153 694	-6,2	-7,5	- 278 695	-13,0	81,3
10. Ajustamentos em Activos Financeiros								
11. Excedentes de Revalorização	45 768	2,5	44 094	1,8	-3,7	42 420	2,0	-3,8
12. Outras variações no Cap. Próprio								
13. Resultado Líquido do Período	10 752	0,6	- 126 675	-5,1	-1278,2	- 283 629	-13,2	123,9
TOTAL CAPITAL PRÓPRIO (5 a 13)	890 572	49,4	763 897	30,7	-14,2	480 268	22,4	-37,1
14. PASSIVOS NÃO CORRENTES	4 577	0,3	4 409	0,2	-3,7	979 810	45,8	22123,0
14.1 Provisões								
14.2 Financiamentos Obtidos						975 568	45,6	
14.3. Accionistas / Sócios								
14.3. Outras Contas a Pagar	4 577	0,3	4 409	0,2	-3,7	4 242	0,2	-3,8
15. PASSIVOS CORRENTES	907 434	50,3	1 717 883	69,1	89,3	680 928	31,8	-60,4
15.1. Financiamentos Obtidos	173 986	9,7	138 496	5,6	-20,4	146 483	6,8	5,8
15.2. Fornecedores	345 776	19,2	255 741	10,3	-26,0	301 842	14,1	18,0
15.3. Adiantamentos de Clientes								
15.4. Accionistas / Socios								
15.5. Estado e Out. Entes Públicos	63 163	3,5	47 738	1,9	-24,4	47 337	2,2	-0,8
15.6. Outras Contas a Pagar	324 509	18,0	1 275 908	51,3	293,2	185 266	8,7	-85,5
15.7. Passivos financeiros detidos para negociação								
15.7. Outros Passivos Financeiros								
15.8. Passivos não correntes detidos para venda								
15.9. Diferimentos								
TOTAL PASSIVO (12+13+14+15)	912 011	50,6	1 722 292	69,3	88,8	1 660 738	77,6	-3,6

Passivo+Capital 1 802 583 2 486 189 2 141 006

Activo 1 802 583 2 486 189 2 141 006

PROECÇÃO - ARTES GRÁFICAS, S.A
LISBOA

DEMONSTRAÇÃO RESULTADOS	1995		1996			1997		
	1000 ESC.	%	1000 ESC.	%	Var %	1000 ESC.	%	Var %
1. Vendas líquidas								
2. Prestação serviços	427 179	100,0	409 386	100,0	-4,2	367 013	100,0	-10,4
3. Variação da produção								
4. Trabalhos própria empresa								
TOTAL PRODUÇÃO A=(1+2+3+4)	427 179	100,0	409 386	100,0	-4,2	367 013	100,0	-10,4
5. Custo exist. vendas e consumidas	41 991	9,8	34 249	8,4	-18,4	27 580	7,5	-19,5
MARGEM BRUTA B=A-(5)	385 188	90,2	375 137	91,6	-2,6	339 433	92,5	-9,5
6. Fornecimentos e serviços externos	96 751	22,6	100 544	24,6	3,9	74 719	20,4	-25,7
VALOR ACRESCENTADO BRUTO C=B-(6)	288 437	67,5	274 593	67,1	-4,8	264 714	72,1	-3,6
7. Outros proveitos operacionais								
8. Custos com pessoal	141 289	33,1	135 944	33,2	-3,8	131 162	35,7	-3,5
9. Amortizações	63 137	14,8	44 029	10,8	-30,3	94 255	25,7	114,1
10.Provisões	20 768	4,9	5 486	1,3	-73,6	2 180	0,6	-60,3
11.Impostos	501	0,1	521	0,1	4,0	392	0,1	-24,8
12.Outras despesas e encargos								
RES. EXPLORAÇÃO D=C+(7-8-9-10-11-12)	62 742	14,7	88 613	21,6	41,2	36 725	10,0	-58,6
13.Proveitos financeiros	8 486	2,0	9 260	2,3	9,1	8 635	2,4	-6,7
14.Custos financeiros	15 922	3,7	6 923	1,7	-56,5	6 146	1,7	-11,2
RES. FINANCEIROS E=(13-14)	- 7 436	-1,7	2 337	0,6	-131,4	2 489	0,7	6,5
RES. CORRENTES F=D+E	55 306	12,9	90 950	22,2	64,4	39 214	10,7	-56,9
15.Proveitos extraordinários	2 236	0,5	3 671	0,9	64,2	1 401	0,4	-61,8
16.Custos extraordinários	222	0,1	1 485	0,4	568,9	855	0,2	-42,4
RES. EXTRAORDINÁRIOS G=(15-16)	2 014	0,5	2 186	0,5	8,5	546	0,1	-75,0
RES. ANTES IMPOSTOS H=F+G	57 320	13,4	93 136	22,8	62,5	39 760	10,8	-57,3
17.Imposto s/ rendimento	14 327	3,4	21 926	5,4	53,0	15 978	4,4	-27,1
RES. LÍQUIDO I=H-(17)	42 993	10,1	71 210	17,4	65,6	23 782	6,5	-66,6

Pessoal (Nº de Efectivos)

Resultados Líquidos do Balanço
Check

42 993

71 210

23 782

1998			1999			2000			2001		
1000 ESC.	%	Var %	1000 ESC.	%	Var %	1000 ESC.	%	Var %	1000 ESC.	%	Var %
340 172	100,0	-7,3	367 996	100,0	8,2	370 537	100,0	0,7			-100,0
340 172	100,0	-7,3	367 996	100,0	8,2	370 537	100,0	0,7			-100,0
59 993	17,6	117,5	48 133	13,1	-19,8	49 472	13,4	2,8			-100,0
280 179	82,4	-17,5	319 863	86,9	14,2	321 065	86,6	0,4			-100,0
70 473	20,7	-5,7	104 079	28,3	47,7	104 056	28,1	0,0			-100,0
209 706	61,6	-20,8	215 784	58,6	2,9	217 009	58,6	0,6			-100,0
126 722	37,3	-3,4	128 601	34,9	1,5	144 013	38,9	12,0			-100,0
66 919	19,7	-29,0	67 448	18,3	0,8	58 766	15,9	-12,9			-100,0
3 724	1,1	70,8	4 495	1,2	20,7	259	0,1	-94,2			-100,0
441	0,1	12,5	536	0,1	21,5	577	0,2	7,6			-100,0
149	0,0		121	0,0	-18,8	120	0,0	-0,8			-100,0
11 751	3,5	-68,0	14 583	4,0	24,1	13 274	3,6	-9,0			-100,0
5 170	1,5	-40,1	2 546	0,7	-50,8	4 767	1,3	87,2			-100,0
9 504	2,8	54,6	6 164	1,7	-35,1	10 398	2,8	68,7			-100,0
- 4 334	-1,3	-274,1	- 3 618	-1,0	-16,5	- 5 631	-1,5	55,6			-100,0
7 417	2,2	-81,1	10 965	3,0	47,8	7 643	2,1	-30,3			-100,0
2 674	0,8	90,9	1 004	0,3	-62,5	2 432	0,7	142,2			-100,0
137	0,0	-84,0	5 556	1,5	3955,5	54	0,0	-99,0			-100,0
2 537	0,7	364,7	- 4 552	-1,2	-279,4	2 378	0,6	-152,2			-100,0
9 954	2,9	-75,0	6 413	1,7	-35,6	10 021	2,7	56,3			-100,0
3 904	1,1	-75,6	3 959	1,1	1,4	4 634	1,3	17,0			-100,0
6 050	1,8	-74,6	2 454	0,7	-59,4	5 387	1,5	119,5			-100,0

6 050

2 454

5 387

PROECÇÃO - ARTES GRÁFICAS, S.A
LISBOA

DEMONSTRAÇÃO RESULTADOS	2001		2002			2003		
	EUR	%	EUR	%	Var %	EUR	%	Var %
1. Vendas líquidas								
2. Prestação serviços	1 876 711	100,0	1 817 103	100,0	-3,2	1 679 292	100,0	-7,6
3. Variação da produção								
4. Trabalhos própria empresa								
TOTAL PRODUÇÃO A=(1+2+3+4)	1 876 711	100,0	1 817 103	100,0	-3,2	1 679 292	100,0	-7,6
5. Custo exist. vendas e consumidas	313 411	16,7	351 938	19,4	12,3	283 237	16,9	-19,5
MARGEM BRUTA B=A-(5)	1 563 300	83,3	1 465 165	80,6	-6,3	1 396 055	83,1	-4,7
6. Fornecimentos e serviços externos	501 967	26,7	431 797	23,8	-14,0	408 110	24,3	-5,5
VALOR ACRESCENTADO BRUTO C=B-(6)	1 061 333	56,6	1 033 368	56,9	-2,6	987 945	58,8	-4,4
7. Outros proveitos operacionais								
8. Custos com pessoal	805 354	42,9	783 400	43,1	-2,7	671 953	40,0	-14,2
9. Amortizações	289 319	15,4	237 283	13,1	-18,0	256 538	15,3	8,1
10.Provisões								
11.Impostos	4 773	0,3	5 166	0,3	8,2	5 742	0,3	11,1
12.Outras despesas e encargos	948	0,1			-100,0	324	0,0	
RES. EXPLORAÇÃO D=C+(7-8-9-10-11-12)	- 39 061	-2,1	7 519	0,4	-119,2	53 388	3,2	610,0
13.Proveitos financeiros	4 345	0,2	5 811	0,3	33,7	4 888	0,3	-15,9
14.Custos financeiros	85 164	4,5	57 572	3,2	-32,4	62 612	3,7	8,8
RES. FINANCEIROS E=(13-14)	- 80 819	-4,3	- 51 761	-2,8	-36,0	- 57 724	-3,4	11,5
RES. CORRENTES F=D+E	- 119 880	-6,4	- 44 242	-2,4	-63,1	- 4 336	-0,3	-90,2
15.Proveitos extraordinários	25 566	1,4	1 482	0,1	-94,2	55 696	3,3	3658,2
16.Custos extraordinários	2 108	0,1	1 187	0,1	-43,7	2 732	0,2	130,2
RES. EXTRAORDINÁRIOS G=(15-16)	23 458	1,2	295	0,0	-98,7	52 964	3,2	#####
RES. ANTES IMPOSTOS H=F+G	- 96 422	-5,1	- 43 947	-2,4	-54,4	48 628	2,9	-210,7
17.Imposto s/ rendimento	3 861	0,2	2 926	0,2	-24,2	- 2 694	-0,2	-192,1
RES. LÍQUIDO I=H-(17)	- 100 283	-5,3	- 46 873	-2,6	-53,3	51 322	3,1	-209,5

Pessoal (Nº de Efectivos)

Resultados Líquidos do Balanço
Check

- 100 283
0

- 46 873

51 322

2004			2005			2006			2007		
EUR	%	Var %	EUR	%	Var %	EUR	%	Var %	EUR	%	Var %
1 599 087	100,0	-4,8	1 534 370	100,0	-4,0	1 595	0,1		5 657	0,3	254,7
						1 413 446	98,1	-7,9	1 635 158	99,7	15,7
						25 706	1,8				-100,0
1 599 087	100,0	-4,8	1 534 370	100,0	-4,0	1 440 747	100,0	-6,1	1 640 815	100,0	13,9
311 976	19,5	10,1	344 764	22,5	10,5	277 793	19,3	-19,4	394 887	24,1	42,2
1 287 111	80,5	-7,8	1 189 606	77,5	-7,6	1 162 954	80,7	-2,2	1 245 928	75,9	7,1
397 760	24,9	-2,5	399 045	26,0	0,3	394 622	27,4	-1,1	408 294	24,9	3,5
889 351	55,6	-10,0	790 561	51,5	-11,1	768 332	53,3	-2,8	837 634	51,0	9,0
712 872	44,6	6,1	626 833	40,9	-12,1	536 092	37,2	-14,5	528 805	32,2	-1,4
176 768	11,1	-31,1	223 821	14,6	26,6	207 666	14,4	-7,2	228 385	13,9	10,0
25 876	1,6				-100,0						
10 717	0,7	86,6	7 722	0,5	-27,9	6 682	0,5	-13,5	6 631	0,4	-0,8
1 458	0,1	350,0	351	0,0	-75,9	690	0,0	96,6	618	0,0	-10,4
- 38 340	-2,4	-171,8	- 68 166	-4,4	77,8	17 202	1,2	-125,2	73 195	4,5	325,5
359	0,0	-92,7	273	0,0	-24,0	219	0,0	-19,8	242	0,0	10,5
48 862	3,1	-22,0	28 523	1,9	-41,6	30 008	2,1	5,2	46 939	2,9	56,4
- 48 503	-3,0	-16,0	- 28 250	-1,8	-41,8	- 29 789	-2,1	5,4	- 46 697	-2,8	56,8
- 86 843	-5,4	1902,8	- 96 416	-6,3	11,0	- 12 587	-0,9	-86,9	26 498	1,6	-310,5
9 451	0,6	-83,0	1 138	0,1	-88,0	31 106	2,2	2633,8	4 110	0,3	-86,8
9 736	0,6	256,4	2 132	0,1	-78,1	713	0,0	-66,6	7 783	0,5	991,6
- 285	0,0	-100,5	- 994	-0,1	248,8	30 393	2,1	-3157,1	- 3 673	-0,2	-112,1
- 87 128	-5,4	-279,2	- 97 410	-6,3	11,8	17 806	1,2	-118,3	22 825	1,4	28,2
2 356	0,1	-187,5	3 443	0,2	46,1	3 507	0,2	1,9	3 917	0,2	11,7
- 89 484	-5,6	-274,4	- 100 853	-6,6	12,7	14 299	1,0	-114,2	18 908	1,2	32,2

- 89 484

- 100 853

14 299

18 908

0

PROJECCÃO - ARTES GRÁFICAS, S.A

LISBOA

DEMONSTRAÇÃO RESULTADOS	2008		2009			2010			2011		
	EUR	%	EUR	%	Var %	EUR	%	Var %	EUR	%	Var %
1. Vendas líquidas	7 959	0,5			-100,0						
2. Prestação serviços	1 697 736	99,7	1 595 939	100,2	-6,0			-100,0			
3. Variação da produção	- 3 526	-0,2	- 3 040	-0,2	-13,8	- 15 155	100,0	398,5			-100,0
4. Trabalhos própria empresa											
TOTAL PRODUÇÃO A=(1+2+3+4)	1 702 169	100,0	1 592 899	100,0	-6,4	- 15 155	100,0	-101,0			-100,0
5. Custo exist. vendas e consumidas	413 637	24,3	388 898	24,4	-6,0			-100,0			
MARGEM BRUTA B=A-(5)	1 288 532	75,7	1 204 001	75,6	-6,6	- 15 155	100,0	-101,3			-100,0
6. Fornecimentos e serviços externos	388 675	22,8	401 290	25,2	3,2			-100,0			
VALOR ACRESCENTADO BRUTO C=B-(6)	899 857	52,9	802 711	50,4	-10,8	- 15 155	100,0	-101,9			-100,0
7. Outros proveitos operacionais											
8. Custos com pessoal	536 466	31,5	529 677	33,3	-1,3			-100,0			
9. Amortizações	190 001	11,2	153 281	9,6	-19,3			-100,0			
10.Provisões			43 618	2,7				-100,0			
11.Impostos	5 849	0,3	7 436	0,5	27,1			-100,0			
12.Outras despesas e encargos	514	0,0	953	0,1	85,4			-100,0			
RES. EXPLORAÇÃO D=C+(7-8-9-10-11-12)	167 027	9,8	67 746	4,3	-59,4	- 15 155	100,0	-122,4			-100,0
13.Proveitos financeiros	227	0,0	698	0,0	207,5			-100,0			
14.Custos financeiros	39 106	2,3	17 013	1,1	-56,5			-100,0			
RES. FINANCEIROS E=(13-14)	- 38 879	-2,3	- 16 315	-1,0	-58,0			-100,0			
RES. CORRENTES F=D+E	128 148	7,5	51 431	3,2	-59,9	- 15 155	100,0	-129,5			-100,0
15.Proveitos extraordinários	3	0,0	8 108	0,5	#####			-100,0			
16.Custos extraordinários	1 337	0,1	41 365	2,6	2993,9			-100,0			
RES. EXTRAORDINÁRIOS G=(15-16)	- 1 334	-0,1	- 33 257	-2,1	2393,0			-100,0			
RES. ANTES IMPOSTOS H=F+G	126 814	7,5	18 174	1,1	-85,7	- 15 155	100,0	-183,4			-100,0
17.Imposto s/ rendimento	11 888	0,7	7 422	0,5	-37,6			-100,0			
RES. LÍQUIDO I=H-(17)	114 926	6,8	10 752	0,7	-90,6	- 15 155	100,0	-241,0			-100,0

Pessoal (Nº de Effectivos)

Resultados Líquidos do Balanço

114 926

10 752

Check

- 15 155

PROJEÇÃO, S.A.

DEMONSTRAÇÃO RESULTADOS	2009		2010			2011		
	Euros	%	Euros	%	Var %	Euros	%	Var %
1. Vendas								
2. Prestação serviços	1 595 939	100,2	1 510 525	100,2	-5,4	1 197 665	99,8	-20,7
3. Ganhos/ Perdas de Subs., Assoc e Emp. Conjuntos								
4. Variação nos inventários da produção	- 3 040	-0,2	- 3 403	-0,2	11,9	2 354	0,2	-169,2
5. Trabalhos própria empresa								
TOTAL PRODUÇÃO A=(1+2+3+4+5)	1 592 899	100,0	1 507 122	100,0	-5,4	1 200 019	100,0	-20,4
5. Custo Merc. Vendidas e Mat. Consumidas	388 898	24,4	358 755	23,8	-7,8	281 217	23,4	-21,6
MARGEM BRUTA B = A-(5)	1 204 001	75,6	1 148 367	76,2	-4,6	918 802	76,6	-20,0
6. Fornecimentos e Serviços Externos	401 290	25,2	426 326	28,3	6,2	352 124	29,3	-17,4
VALOR ACRESCENTADO BRUTO C=B-(6)	802 711	50,4	722 041	47,9	-10,0	566 678	47,2	-21,5
7. Outros Rendimentos e Ganhos	8 805	0,6	132 210	8,8	1401,5	13 008	1,1	-90,2
8. Gastos com pessoal	529 677	33,3	550 683	36,5	4,0	595 450	49,6	8,1
9. Gastos/ Reversões de Depreciações e Amortizações	153 281	9,6	198 002	13,1	29,2	181 646	15,1	-8,3
10. Imparidades (perdas/reversões)	43 618	2,7	166 882	11,1	282,6	3 548	0,3	-97,9
11. Aumentos/Reduções de justo valor								
12. Provisões (aumentos / reduções)								
13. Outros gastos e perdas	52 886	3,3	58 274	3,9	10,2	25 250	2,1	-56,7
RAEFI D = C-(7+8+9+10+11+12+13)	32 054	2,0	- 119 590	-7,9	-473,1	- 226 208	-18,9	89,2
14. Juros e rendimentos similares obtidos								
15. Juros e gastos similares suportados	13 881	0,9	7 252	0,5	-47,8	46 937	3,9	547,2
RES. FINANCEIROS E=(13-14)	- 13 881	-0,9	- 7 252	-0,5	-47,8	- 46 937	-3,9	547,2
RES. ANTES IMPOSTOS H=F+G	18 173	1,1	- 126 842	-8,4	-798,0	- 273 145	-22,8	115,3
16.Imposto s/ rendimento	7 421	0,5	- 167	0,0	-102,3	10 484	0,9	-6377,8
RES. LÍQUIDO I=H-(17)	10 752	0,7	- 126 675	-8,4	-1278,2	- 283 629	-23,6	123,9

PROJEÇÃO - ARTES GRÁFICAS, S.A

LISBOA

INDICADORES	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
LIQUIDEZ							
Liquidez imediata=Disp./Pass cp	0,72	1,41	0,63	0,60	0,26	0,18	#DIV/0!
Liquidez reduzida=(Act. Circ-Exist.)/Pass cp	1,38	2,40	1,00	1,32	0,67	0,58	#DIV/0!
Liquidez geral=Act. Circ./Pass cp	1,38	2,41	1,06	1,33	0,68	0,64	#DIV/0!
ECONÓMICOS/RENDIBILIDADE							
Rentab.Líquida Vendas=Res. Líquidos/Vol. Neg.	10,06%	17,39%	6,48%	1,78%	0,67%	1,45%	#DIV/0!
Crescimento volume de negócios		-4,17%	-10,35%	-7,31%	8,18%	0,69%	-100,00%
Vol. Negócios/Produção	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	#DIV/0!
Rentab. Vendas=Res. Exploração/Vol. Neg.	14,69%	21,65%	10,01%	3,45%	3,96%	3,58%	#DIV/0!
Custos Estrutura=(Fse+Cust. Pess.)/Produção	55,72%	57,77%	56,10%	57,97%	63,23%	66,95%	#DIV/0!
Margem Bruta/Vol. Negócios	90,17%	91,63%	92,49%	82,36%	86,92%	86,65%	#DIV/0!
Custos Finan./Res. Exploração	25,38%	7,81%	16,74%	80,88%	42,27%	78,33%	#DIV/0!
ESTRUTURA FINANCEIRA							
Solvabilidade=Cap. Próprios/Pass total	79,15%	169,66%	94,30%	116,02%	73,20%	77,45%	#DIV/0!
Autonomia Fin.=Cap. Próprios/Activo total	44,18%	62,92%	48,53%	53,71%	42,26%	43,64%	#DIV/0!
Cobertura Imobil=Cap. Perman./Imobilizado	112,18%	164,40%	87,86%	111,82%	66,64%	65,61%	#DIV/0!
Debt/Equity = Div.Terc mlp/Cap. Próprios							#DIV/0!
Endividamento Bancário=(Emp. Banc./Activo)							#DIV/0!
Cobertura do Endividamento= Pas. Financ./CFO		#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!
Empréstimos Bancários / Cap. Próprios							#DIV/0!
Cobertura Enc. Financ.= R.O+ Prov. Financ./Juros	447,36%	1413,74%	738,04%	178,04%	277,89%	173,50%	#DIV/0!
Rend. Cap. Próp. = R. Lq / Cap. Próprios	24,46%	31,37%	11,28%	2,59%	1,04%	2,23%	#DIV/0!
Rend Activo = R.Expl. + Prov. Financ./ Activo Total	17,91%	27,13%	10,45%	3,89%	3,07%	3,26%	#DIV/0!
PRODUTIVIDADE							
Trabalho: Vendas / N° Efectivos							
Trabalho: VAB/ N° Efectivos	#DIV/0!	#DIV/0!	2,80	2,68	2,86	2,57	
Capital: Vendas / Activo Funcionamento	1,58	1,78	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
RACIOS ACTIVIDADE							
Rotação Activo=Vol. Negócios/Activo Total	1,07	1,13	0,85	0,78	0,66	0,67	#DIV/0!
Tempos Médios (em meses)							
De Recebimentos (*)	2,99	2,58	2,08	3,85	3,36	3,35	#DIV/0!
De Pagamentos (**)		21,75	25,53	23,55	45,78	34,83	
De Existências							
Matérias Primas	0,12	0,14	4,50	0,45	0,99	4,00	
Produtos Acabados e Curso							#DIV/0!
OUTROS INDICADORES							
Fundo de Maneio Líquido	19 088	88 907	- 29 110	24 713	- 118 249	- 126 651	
Necessidades FM Exploração	- 49 529	- 39 618	- 60 666	- 20 865	- 106 514	- 88 988	
Tesouraria Líquida	68 617	128 525	31 556	45 578	- 11 735	- 37 663	
Cash-Flow=R. Expl.(1-t)+ Amort.+ Prov. - Acresc. NFM		106 291	138 230	38 689	168 216	50 139	- 88 988
Meios Libertos Brutos = R. Exp.+Amort. + Prov.	146 647	138 128	133 160	82 394	86 526	72 299	
Activo Económico= Act. Fixo + NFM	107 141	98 443	179 194	188 163	247 929	279 245	
Cash-Flow/Volume de Negócios		25,96%	37,66%	11,37%	45,71%	13,53%	#DIV/0!
Cap. Autof.=Res. Corr.+Amor.+Prov.-Imp. Rend	124 884	118 539	119 671	74 156	78 949	62 034	
(Cash-flow + Enc. Fin. Lq.)/Custos Financeiros		1501,57%	2208,61%	452,68%	2787,70%	536,35%	#DIV/0!
(Cash-Flow + Enc. Fin. Líquidos)/Activo (%)		28,82%	31,26%	9,89%	30,75%	10,08%	#DIV/0!

(*) - influenciado por adiantamentos de clientes

(**) - influenciado por adiantamentos a fornecedores

PROJEÇÃO - ARTES GRÁFICAS, S.A

LISBOA

INDICADORES	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
LIQUIDEZ							
Liquidez imediata=Disp./Pass cp	0,08	0,11	0,08	0,10	0,12	0,08	0,03
Liquidez reduzida=(Act. Circ-Exist.)/Pass cp	0,60	0,66	0,82	0,82	0,94	1,01	0,52
Liquidez geral=Act. Circ./Pass cp	0,67	0,72	0,88	0,96	1,08	1,26	0,60
ECONÓMICOS/RENDIBILIDADE							
Rentab.Líquida Vendas=Res. Líquidos/Vol. Neg.	-5,34%	-2,58%	3,06%	-5,60%	-6,57%	1,01%	1,15%
Crescimento volume de negócios		-3,18%	-7,58%	-4,78%	-4,05%	-7,78%	15,96%
Vol. Negócios/Produção	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	98,22%	100,00%
Rentab. Vendas=Res. Exploração/Vol. Neg.	-2,08%	0,41%	3,18%	-2,40%	-4,44%	1,22%	4,46%
Custos Estrutura=(Fse+Cust. Pers.)/Produção	69,66%	66,88%	64,32%	69,45%	66,86%	64,60%	57,11%
Margem Bruta/Vol. Negócios	83,30%	80,63%	83,13%	80,49%	77,53%	82,19%	75,93%
Custos Finan./Res. Exploração	-218,03%	765,69%	117,28%	-127,44%	-41,84%	174,44%	64,13%
ESTRUTURA FINANCEIRA							
Solvabilidade=Cap. Próprios/Pass total	89,70%	94,10%	120,70%	129,13%	115,06%	68,99%	79,87%
Autonomia Fin.=Cap. Próprios/Activo total	47,29%	48,48%	54,69%	56,36%	53,50%	40,83%	44,40%
Cobertura Imobil=Cap. Perman./Imobilizado	69,91%	72,27%	86,53%	88,45%	95,31%	104,08%	64,48%
Debt/Equity = Div.Terc mlp/Cap. Próprios					13,36%	79,77%	
Endividamento Bancário=(Emp. Banc./Activo)					14,41%	37,00%	6,14%
Cobertura do Endividamento= Pas. Financ./CFO		#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!
Empréstimos Bancários / Cap. Próprios					26,93%	90,63%	13,84%
Cobertura Enc. Financ.= R.O+ Prov. Financ./Juros	-40,76%	23,15%	93,07%	-77,73%	-238,03%	58,05%	156,45%
Rend. Cap. Próp. = R. Lq / Cap. Próprios	-9,08%	-4,48%	4,68%	-8,89%	-11,13%	1,55%	2,01%
Rend Activo = R.Expl. + Prov. Financ./ Activo Total	-1,49%	0,62%	2,91%	-2,13%	-4,01%	0,77%	3,47%
PRODUTIVIDADE							
Trabalho: Vendas / N° Efectivos							
Trabalho: VAB/ N° Efectivos	#DIV/0!	#DIV/0!	2,50	2,24	2,45	2,64	3,10
Capital: Vendas / Activo Funcionamento	0,84	0,89	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
RACIOS ACTIVIDADE							
Rotação Activo=Vol. Negócios/Activo Total	0,80	0,84	0,84	0,89	0,91	0,63	0,78
Tempos Médios (em meses)							
De Recebimentos (*)					3,17	3,72	3,74
De Pagamentos (**)					9,14	9,57	9,03
De Existências							
Matérias Primas	2,97	1,78	2,18	3,43	2,70	5,73	2,56
Produtos Acabados e Curso							
OUTROS INDICADORES							
Fundo de Maneio Líquido	- 475 456	- 401 094	- 170 779	- 131 498	- 50 499	64 899	- 517 608
Necessidades FM Exploração	- 276 184	- 326 004	- 300 849	- 321 240	110 698	205 795	220 668
Tesouraria Líquida	- 199 272	- 75 090	130 070	189 742	- 161 197	- 140 896	- 738 276
Cash-Flow=R. Expl.(1-t)+ Amort.+ Prov. - Acresc. NFM		291 696	287 465	182 339	- 279 726	126 264	282 790
Meios Libertos Brutos = R. Exp.+Amort. + Prov.	250 258	244 802	309 926	164 304	155 655	224 868	301 580
Activo Económico= Act. Fixo + NFM	1 303 995	1 120 371	966 533	817 377	1 188 554	1 795 754	1 677 749
Cash-Flow/Volume de Negócios		16,05%	17,12%	11,40%	-18,23%	8,92%	17,23%
Cap. Autof.=Res. Corr.+Amor.+Prov.-Imp. Rend	165 578	190 115	254 896	113 445	123 962	191 572	250 966
(Cash-flow + Enc. Fin. Lq.)/Custos Financeiros		596,57%	551,31%	472,44%	-881,66%	520,04%	701,95%
(Cash-Flow + Enc. Fin. Líquidos)/Activo (%)		15,93%	17,21%	12,92%	-14,85%	6,92%	15,57%

(*) - influenciado por adiantamentos de clientes

(**) - influenciado por adiantamentos a fornecedores

PROJEÇÃO - ARTES GRÁFICAS, S.A

LISBOA

INDICADORES	2008	2009	2010
LIQUIDEZ			
Liquidez imediata=Disp./Pass cp	0,09	0,11	#DIV/0!
Liquidez reduzida=(Act. Circ-Exist.)/Pass cp	0,94	1,15	#DIV/0!
Liquidez geral=Act. Circ./Pass cp	0,98	1,20	#DIV/0!
ECONÓMICOS/RENDIBILIDADE			
Rentab.Líquida Vendas=Res. Líquidos/Vol. Neg.	6,74%	0,67%	#DIV/0!
Crescimento volume de negócios		-6,43%	-100,00%
Vol. Negócios/Produção	100,21%	100,19%	
Rentab. Vendas=Res. Exploração/Vol. Neg.	9,79%	4,24%	#DIV/0!
Custos Estrutura=(Fse+Cust. Pess.)/Produção	54,35%	58,44%	
Margem Bruta/Vol. Negócios	75,54%	75,44%	#DIV/0!
Custos Finan./Res. Exploração	23,41%	25,11%	
ESTRUTURA FINANCEIRA			
Solvabilidade=Cap. Próprios/Pass total	110,00%	97,65%	#DIV/0!
Autonomia Fin.=Cap. Próprios/Activo total	52,38%	49,41%	#DIV/0!
Cobertura Imobil=Cap. Perman./Imobilizado	93,56%	103,35%	#DIV/0!
Debt/Equity = Div.Terc mlp/Cap. Próprios	22,24%	27,13%	#DIV/0!
Endividamento Bancário=(Emp. Banc./Activo)	18,36%	23,06%	#DIV/0!
Cobertura do Endividamento= Pas. Financ./CFO		#REF!	#REF!
Empréstimos Bancários / Cap. Próprios	35,04%	46,67%	#DIV/0!
Cobertura Enc. Financ.= R.O+ Prov. Financ./Juros	427,69%	402,30%	#DIV/0!
Rend. Cap. Próp. = R. Liq / Cap. Próprios	10,90%	1,21%	#DIV/0!
Rend Activo = R.Expl. + Prov. Financ./ Activo Total	8,31%	3,80%	#DIV/0!
PRODUTIVIDADE			
Trabalho: Vendas / Nº Efectivos			
Trabalho: VAB/ Nº Efectivos	#DIV/0!	#DIV/0!	
Capital: Vendas / Activo Funcionamento	0,87	0,92	#DIV/0!
RACIOS ACTIVIDADE			
Rotação Activo=Vol. Negócios/Activo Total	0,85	0,89	#DIV/0!
Tempos Médios (em meses)			
De Recebimentos (*)	3,26	4,23	#DIV/0!
De Pagamentos (**)		10,68	
De Existências			
Matérias Primas	0,33	0,35	
Produtos Acabados e Curso	0,13	0,11	
OUTROS INDICADORES			
Fundo de Maneio Líquido	- 88 767	36 713	
Necessidades FM Exploração	168 424	127 511	
Tesouraria Líquida	- 257 191	- 90 798	
Cash-Flow=R. Expl.(1-t)+ Amort.+ Prov. - Acresc. NFM		298 136	112 356
Meios Libertos Brutos = R. Exp.+Amort. + Prov.	357 028	264 645	- 15 155
Activo Económico= Act. Fixo + NFM	1 546 094	1 222 974	
Cash-Flow/Volume de Negócios		18,68%	#DIV/0!
Cap. Autof.=Res. Corr.+Amor.+Prov.-Imp. Rend	306 261	240 908	- 15 155
(Cash-flow + Enc. Fin. Líq.)/Custos Financeiros		1848,30%	#DIV/0!
(Cash-Flow + Enc. Fin. Líquidos)/Activo (%)		17,44%	#DIV/0!

(*) - influenciado por adiantamentos de clientes

(**) - influenciado por adiantamentos a fornecedores

PROJEÇÃO, S.A.

INDICADORES	2009	2010	2011	2012
LIQUIDEZ				
Liquidez imediata=MFL/ passivos correntes	0,07	0,02	0,04	#DIV/0!
Liquidez reduzida=(Act. Corrente - Invent e AB)/Passivo Corrente	0,75	0,37	0,60	#DIV/0!
Liquidez geral=Act. Corrente/Pass. Corrente	0,78	0,38	0,66	#DIV/0!
ECONÓMICOS/RENDIBILIDADE				
Rentab.Líquida Vendas=Res. Líquidos/Vol. Neg.	0,67%	-8,39%	-23,68%	#DIV/0!
Crescimento volume de negócios		-5,35%	-20,71%	-100,00%
Vol. Negócios/Produção	100,19%	100,23%	99,80%	#DIV/0!
Rentab. Operacional Vendas=RAEFI/Vol. Neg.	2,01%	-7,92%	-18,89%	#DIV/0!
Custos Estrutura=(FSE + Gastos c/ Pess.)/Produção	58,44%	64,83%	78,96%	#DIV/0!
Rend Bruta das Vendas= Margem Bruta/Vol. Negócios	75,44%	76,02%	76,72%	#DIV/0!
Juros e Gastos Finan./RAEFI	43,31%	-6,06%	-20,75%	#DIV/0!
ESTRUTURA FINANCEIRA				
Solvabilidade=Cap. Próprios/Passivo Total	97,65%	44,35%	28,92%	#DIV/0!
Autonomia Fin.=Cap. Próprios/Activo total	49,41%	30,73%	22,43%	#DIV/0!
Cobertura Act. N Correntes = Cap. Proprio/ Activos não Correntes	0,81	0,42	0,28	#DIV/0!
Debt/Equity = Passivo n Corrente/Cap. Próprios	0,01	0,01	2,04	#DIV/0!
Endividamento Bancário=(Financ. Obtidos/Activo Total)	9,65%	5,57%	52,41%	#DIV/0!
Financ. Obtidos / Cap. Próprios	19,54%	18,13%	233,63%	#DIV/0!
Cobertura Juros e Gastos = RAEFI+ Juros e Rendimentos/Juros e Gastos	230,92%	-1649,06%	-481,94%	#DIV/0!
Rend. Cap. Próp. = R. Liq / Cap. Próprios	1,21%	-16,58%	-59,06%	#DIV/0!
Rend Activo = RAEFI/ Activo Total	1,78%	-4,81%	-10,57%	#DIV/0!
Coef Básico Financiamento = Cap. Permanentes / Aticvo Económico	0,89	0,89	0,94	#DIV/0!
RACIOS ACTIVIDADE				
Rotação Activo=Vol. Negócios/Activo Total	0,89	0,61	0,56	#DIV/0!
Tempos Médios (em meses)				
De Recebimentos (*)	4,31	4,36	3,26	#DIV/0!
De Pagamentos (**)	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!
De Existências				
Matérias Primas	0,35	0,44	0,98	
Produtos Acabados	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
OUTROS INDICADORES				
Fundo de Maneio Líquido	- 200 314	-1 061 088	- 233 032	
Necessidades FM Exploração	- 89 214	- 965 469	- 135 546	
Tesouraria Líquida	- 111 100	- 95 619	- 97 486	
Cash-Flow=RAEFI +(1-t)+ Dep e Amort.+ Prov. - Acresc. NFM		1 054 169	- 751 344	- 190 592
Activo Económico= Act. N Corrente + NFM	1 006 249	863 925	1 557 564	
Cash-Flow/Volume de Negócios		69,79%	-62,73%	#DIV/0!

A.II. Entrevistas

ENTREVISTA AO ADMINISTRADOR

Grupo I – Identificação do dono da empresa/Administrador

Nome: José Marques de Brito

Idade: 71 anos

Habilitações literárias: Antigo 5º ano

Função profissional: Administrador

Quais são os seus conhecimentos nesta área de negócio?

Comecei por ser fotógrafo de reportagem. Fotografava e revelava as minhas próprias fotografias. Os meus conhecimentos iniciais eram nesta área, tenho bastantes conhecimentos de cor. Sempre acompanhei a empresa em todas as áreas de negócio, principalmente na produção. Neste momento percebo um pouco de tudo, pré-impressão, orçamentos, impressão e acabamento. Um gestor tem de saber de tudo.

Grupo II – Caracterização da empresa

Em que ano foi fundada a empresa?

1976

Que motivos levaram à sua formação?

Oportunidade de negócio após o 25 de Abril de 1974

Tipo de sociedade aquando da fundação?

Sociedade por quotas.

O que levou a passagem de sociedade por quotas (Lda) para sociedade anónima (S.A.)?

A evolução da empresa, a previsão da revolução tecnológica e a necessidade de mudar radicalmente de área de negócio.

Em que ano surgiu essa alteração?

1990

Grupo III – Tecnologia/Equipamentos

É verdade que a Projecção foi sempre das primeiras empresas a investir em novas tecnologias na área da pré-impressão?

No sector da pré-impressão, a Projecção foi quase sempre pioneira. Foi uma das primeiras empresas a utilizar a *trimask*, os *scanners* de tambor para digitalização de imagens e a primeira gráfica a comprar um estúdio eletrónico a cores para manipulação e tratamento de imagem e posteriormente de textos.

Quais foram as principais alterações/revoluções tecnológicas na pré-impressão que viu surgir nos últimos anos?

Os *scanners*, antes só havia ampliadores, os estúdios de montagem eletrónica, os CTP's, a fotografia digital, os sistemas de prova de cor, os MAC's e PC's, a impressão digital,...

Nos últimos 20 anos que tecnologias/equipamentos foram introduzidos na empresa?

- Pré-impressão

Estúdios de montagem eletrónica, Mac's, Pc's e CTP's

- Impressão

Offset a seco – Quickmaster DI 46 para o formato A3 Plus;

Offset – 2 máquinas de impressão 50 x 70 a 5 cores e a 4 cores com torre de verniz, e uma máquina 70 x 100 a 5 cores

- Acabamento

Guilhotinas para o formato 50 x 70 e 70 x 100, máquinas de dobrar para os mesmos formatos, máquinas de coser a arame e à linha, máquinas de alcear, colar à lombada, rigwire, entre outras.

Como toma a empresa conhecimento da nova tecnologia?

Falando com os vendedores de equipamento gráfico e principalmente nas feiras europeias da especialidade, onde a maior é a Drupa em Dusseldorf na Alemanha, de 4 em 4 anos.

Como reage face a uma nova tecnologia?

Muito bem, na-pré impressão, a Projecção foi pioneira nos scanners de tambor e a primeira empresa gráfica em Portugal a comprar um estúdio eletrónico a 4 cores. Aquando da nossa aquisição já havia um a preto e branco na Impala.

Quem decide a introdução de novas tecnologias?

Inicialmente era eu sozinho. Depois da entrada do primeiro estúdio eletrónico a decisão era conjunta com o diretor de produção.

A introdução de novas tecnologias é decidida com base em que pressupostos?

Analizamos se a nova tecnologia é o futuro, pois antes de ser definitivamente comercializada, uns anos antes já os fabricantes nos dão a conhecer o que vai acontecer nos anos seguintes e se temos clientes em que se possa logo após a aquisição utilizar essa tecnologia. Quando possível, fazemos testes nesses equipamentos, vemos o feedback dos nossos clientes ao resultado dessa tecnologia e tomamos a decisão definitiva.

Qual ou quais foram os melhores investimentos tecnológicos para a Projecção?

Os *scanners* e os estúdios de montagem eletrónica.

Qual dessas tecnologias/equipamentos considera mais significativos para a evolução da empresa? Porquê?

Para a evolução da empresa foram os estúdios de montagem eletrónica.

Qual a decisão mais difícil de tomar na vida da empresa?

Com o desaparecimento gradual da pré-impressão, houve necessidade de tomar a decisão mais difícil da história da empresa. Não sabia o que fazer, se investir na impressão digital de grande ou pequeno formato, se na impressão offset convencional ou offset a seco, se noutra área qualquer, tudo menos encerrar. Isso estava mesmo fora dos meus planos.

Então em que é que investiu e o que o levou a tomar essa tão importante decisão?

Decidimos investir numa nova tecnologia, entre a impressão digital e a impressão offset convencional. Foi num equipamento da Heidelberg, a Quickmaster DI 46. Uma máquina de impressão offset sem molha e que tinha um CTP dentro do próprio equipamento. Era sem dúvida uma tecnologia revolucionária para a época. Foi o primeiro CTP que apareceu, mas funcionava de forma diferente dos atuais. As chapas eram em rolo, de poliéster com uma camada de silicone. A gravação era feita através de

impressão eletrostática e as chapas não eram aproveitadas. O que nos levou mais tempo a tomar essa decisão foi o preço elevado das chapas. Os rolos eram de 32 chapas cada, só vendiam às caixas de 4 rolos e não tinham concorrência, pois só eram só vendidas pela Presstek, estando o preço indexado à subida do Dólar. A qualidade de impressão era tão boa como a da impressão offset, tinha bom registro no frente e verso, não havia necessidade de fazer saída de fotolitos e as chapas ficavam logo gravadas e dentro do equipamento. A afinação de cores era muito rápida e não havia muito tempo de espera entre trabalhos. Já nessa altura, entre o fim de um trabalho e o começo de outro não levava mais de 30 minutos, bastava só um operador e não havia necessidade da atividade de transportador à chapa.

Em que data se fez a introdução dessa nova tecnologia/equipamento?

1991

Porque não foi por outro caminho, talvez de menor investimento e correr menos riscos?

Os principais clientes das empresas de pré-impressão eram as gráficas impressoras e, por seu lado, as agências de publicidade eram as principais clientes das empresas de impressão. Algumas empresas de pré-impressão seguiram o caminho da publicidade, pois além de não precisarem praticamente de investimento, pensaram que podiam angariar o cliente/trabalho diretamente, aproveitar as suas instalações e equipamentos, e juntar a criatividade/publicidade à pré-impressão. Entregavam assim, o trabalho em suporte digital, pronto a imprimir, às gráficas impressoras.

Na altura não seguimos este caminho, pois as empresas de pré-impressão tinham pouco contacto com as agências de publicidade, não havendo assim muita vantagem em seguir por aí e o mercado já estava saturado de agências de publicidade.

Os meus colegas que tomaram esta opção, passado uns anos chegaram à conclusão que não tinha sido a melhor e acabaram por encerrar definitivamente as suas empresas.

A grande maioria das empresas de pré-impressão passaram para a impressão digital. O que o levou a não tomar esta decisão?

Esta tecnologia estava no início, ainda não apresentava muita qualidade, só era rentável para pequenas quantidades, até 300 exemplares, na impressão frente e verso o acerto era muito ineficiente ou quase inexistente.

Éramos considerados no mercado pela nossa qualidade, sendo este o principal motivo pela preferência da escolha dos seus clientes. Queríamos continuar a manter a nossa

qualidade, e imprimir pequenas e médias tiragens. Nessa altura, para mim, estas empresas não passavam de casas de fotocópias

O volume de negócio também era muito pequeno e as margens de lucro diminutas havendo necessidade de se efetuar muitos trabalhos, o que ainda não havia, para haver alguma rentabilidade. Para dar lucro tinha de ter uma fila todos os dias à porta.

Porque não decidiu investir logo na impressão offset?

Na altura, o mercado já estava saturado de gráficas de impressão *offset*. O número de corpos de impressão no mercado era suficiente para satisfazer a procura. Teoricamente, este seria o caminho mais sensato a seguir, até porque a Projecção era bastante evoluída tecnicamente, tinha um grande *know how* na área da cor e estas casas eram o seu principal cliente, logo estava muito por dentro desta atividade.

Mas havia necessidade de um grande investimento em máquinas de impressão e acabamento, e além disso, enquanto as casas de pré impressão não precisavam de grandes áreas para as suas instalações, as gráficas impressoras precisavam de áreas enormes para produção.

Fez algum estudo de marketing prévio, antes dessa aquisição?

Não. Mas não foi só intuição. Antes de adquirirmos essa máquina, já tínhamos clientes de impressão. Imprimíamos na altura os nossos trabalhos, principalmente na Sogapal e no Fernandes e Terceiro. O nosso principal cliente era a Lusomundo e o principal trabalho deles eram capas de vídeo. Fomos à Alemanha, imprimimos uns trabalhos desse nosso cliente, trabalhos já anteriormente impressos em Portugal, mostrámos-lhes e comparámos o material impresso. Eles gostaram, baixámos 10% o preço do produto e adquirimos o equipamento.

Grupo IV – Análise Financeira

Antes da entrada da nova tecnologia/ equipamento, fez ou mandou fazer algum estudo financeiro prévio?

Juntamente com o meu diretor de produção fizemos umas contas e verificámos que, mesmo que não tivéssemos mais nenhum cliente para o equipamento, o que estava completamente fora de questão, se o cliente Lusomundo se mantivesse na empresa, ao

fim de 5 anos tínhamos o equipamento totalmente pago. Logo era sempre de arriscar e investir nessa nova tecnologia.

Fez algum tipo de crédito financeiro para aquisição dessa tecnologia/equipamento?

Se sim, qual?

O equipamento foi comprado em leasing.

Nessa altura a empresa encontrava-se financeiramente saudável?

Sim. Nessa altura tínhamos dinheiro para comprar esse equipamento a pronto.

Alguma vez concorreu a fundos comunitários para aquisição de instalações ou equipamentos?

Como felizmente as coisas nos iam correndo bem, nunca houve necessidade de recorrer a fundos comunitários.

Grupo V – Competências

Pelo facto de ter havido profissões que se extinguiram como reagiram os trabalhadores à integração em novas atividades?

O maior problema que tivemos foi mesmo com os trabalhadores. Os mais antigos, adaptados a novos postos de trabalho, estavam descontentes. Os mais recentes a ser contratados, nomeadamente para a impressão e acabamento, revoltavam-se porque eram melhor profissionais (não eram adaptados ao posto de trabalho e tinham mais experiência) e ganhavam menos do que os que já estavam na empresa há uns anos.

Apesar disso, tem despedido muitos trabalhadores ao longo dos anos por inadaptação ao novo posto de trabalho ou elaborado acordos de despedimento por mútuo acordo?

Não. Em toda a história da Projecção, não fizemos mais que 6 acordos e metade foram para a pré-reforma. Nunca até 2005 a empresa despediu qualquer trabalhador por incapacidade de adaptação a novas tecnologias ou inadaptação ao posto de trabalho.

Considera que os trabalhadores desta empresa possuem competências e conhecimentos para aderir facilmente a uma nova tecnologia/equipamento?

Sim. Estão constantemente a ter formação e informação das novas tecnologias e mostram-se sempre bastante satisfeitos quando a empresa adere a uma nova tecnologia.

Nesta situação, a empresa identifica previamente as competências/requisitos necessários para o desempenho dos trabalhadores, junto da nova tecnologia?

Se sim, como é feita essa identificação?

Sim. Sabemos sempre quais são os trabalhadores mais interessados, mais dedicados e com maior facilidade de aprendizagem. Essa identificação é feita pelo contacto diário com os trabalhadores.

Os trabalhadores frequentam regularmente formações?

Sempre que têm necessidade (ou a pedido deles ou pelo diretor de produção) e sempre que entra um equipamento novo, independentemente de ser nova tecnologia ou não.

É a empresa que disponibiliza essa formação?

Se sim, é a empresa que decide quando e onde fazer essa formação?

Essa formação é sempre dada pela empresa que vende o equipamento. A formação é sempre dada nas nossas instalações e no nosso equipamento, a não ser a formação da Quickmaster DI 46, que foi feita pelo nosso diretor de produção na Alemanha. Nessa altura a Heidelberg não tinha informáticos nos seus quadros de pessoal e quem foi para responsável dessa área foi um técnico que já tinha trabalhado na nossa empresa.

Considera que os trabalhadores têm formação/informação suficiente para trabalharem com a tecnologia/equipamentos que lhes estão assegurados?

Não sei, umas vezes penso que sim, outras que não. Penso que falta mais sentido de responsabilidade aos nossos trabalhadores em relação aos outros países da Europa.

Grupo VI – Estratégia organizacional

Considera fundamental a introdução de novas tecnologias para o desempenho da empresa?

Na indústria gráfica tem havido nos últimos anos uma enorme revolução tecnológica, como tal é importantíssimo a introdução de novas tecnologias. Mas é preciso ter cuidado, se por um lado somos obrigados a investir em novas tecnologias para não ficarmos atrás da concorrência, por outro não podemos investir só por investir, pois um investimento mal feito pode até levar à insolvência.

Quais considera serem os principais desafios tecnológicos que as gráficas terão de enfrentar?

A mudança constante de tecnologia, máquinas cada vez mais rápidas, softwares em evolução constante, qual o tipo de impressão futura, offset, digital, jato de tinta, nanotecnologia, fala-se em tanta coisa que já não sabemos em que investir.

E no que diz respeito à gestão de pessoas?

A gestão de pessoas continua a ser o mais difícil. As mudanças constantes de tecnologia e o fim de muitos postos de trabalho obrigam a uma adaptação dos trabalhadores a novos postos de trabalho. Por vezes temos trabalhadores num mesmo posto de trabalho em que os que foram adaptados não produzem tanto como os contratados para esse posto e estão com vencimento maior (ordenado do posto anterior que exerciam), causando por vezes um mau estar para os trabalhadores e problemas de difícil resolução para a gestão de topo.

E no que diz respeito à análise financeira?

A crise mundial que atravessamos deixa-nos muito pensativos. Muitas empresas gráficas estão a encerrar, não há trabalho para tantos corpos de impressão, os preços do produto final estão cada vez mais baixos, os bancos não dão crédito às empresas, sendo assim muito difícil sobreviver a esta crise, a não ser que não se tenha equipamentos para pagar, um número reduzido de trabalhadores e todos polivalentes, para se conseguir preços baixos, ou então, o ideal seria ter um nicho de negócio sem concorrência.

Em relação aos investimentos que tem vindo a adotar ao longo destes anos, alguma vez sentiu que pudesse estar no mau caminho? Se fosse hoje, adotaria a mesma estratégia?

Nunca pensei estar no mau caminho, pelo contrário. Mas com a crise que estamos a atravessar, se fosse hoje, se calhar não tínhamos investido na última máquina 70 x 100. Pelo menos não tínhamos dívidas nenhuma nesta altura. O equipamento e instalações estavam pagos. Era uma grande ajuda para sobreviver à crise, apesar da faturação ser mais reduzida.

Tem alguma ideia da relação entre a matéria prima comprada e a faturação?

Por acaso tenho. Na altura da pré impressão, a faturação era dez vezes mais o valor da película, nossa principal matéria prima. Nos dias de hoje, as nossas principais matérias primas (papel, chapas e tintas) absorvem quase metade da faturação da empresa.

Considera-se um líder?

Não. Talvez um sobrevivente. Tem sido muito difícil fazer face a todas estas mudanças tecnológicas, ao desaparecimento de muitas profissões, à adaptação dos trabalhadores a novos postos de trabalho e agora à crise mundial por que estamos a passar.

A tomada de decisões mais importantes tem sido feita só por si ou pelos órgãos de direção da empresa?

Pela gestão de topo, nomeadamente por mim e pelo diretor de produção que me acompanha há mais de vinte anos.

Em função da crise instalada no tecido empresarial gráfico, não está arrependido com o último investimento, a aquisição da R705 no ano 2010?

Se fosse “hoje” não tinha decidido por este último grande investimento, acredito que agi mais com o coração do que com a razão, pois uma máquina no formato 70x100 sempre foi o meu grande sonho. O que me fez não hesitar foi o facto da Projecção ser detentora de três lojas na zona do Restelo, em Lisboa, que para mim era o meu “pé-de-meia” caso algo corresse menos bem, até porque em 2010 o valor patrimonial das lojas era superior a metade do investimento na R705.

O que considera ser o principal sucesso da sua empresa?

Ter sido quase sempre pioneira nas novas tecnologias, investimentos acertados, a boa relação existente com os clientes e entre os trabalhadores e a gestão de topo, a constante formação e informação aos trabalhadores, a procura constante de novos produtos, os cuidados na higiene e segurança no trabalho, valorizar a parte ambiental, entre outros.

A entrevista termina aqui.

Obrigado pela sua colaboração.

A.III. Questionários

QUESTIONÁRIO AOS TRABALHADORES

O questionário que se segue, é realizado no âmbito do mestrado em Tecnologias Gráficas e tem como objetivo contribuir para a realização de Dissertação, cujo tema é:

Estudo de Caso de uma Empresa Gráfica – Projecção Arte Gráfica S.A.

O mesmo versará num conjunto de temáticas relativas à extinção de diversas profissões e postos de trabalho operadas no sector gráfico nos últimos 20 anos, alterações tecnológicas efetuadas pela empresa ao longo desses anos, adaptação dos trabalhadores aos novos postos de trabalho, e na estratégia levada a cabo pela administração da empresa para enfrentar esta mudança.

Neste contexto, não há respostas corretas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua sincera opinião pessoal, rigor e honestidade, pois só assim é possível contribuir para este trabalho académico.

Este questionário é de natureza confidencial, sendo o tratamento dos dados efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, respeitando assim o seu anonimato.

Se trabalha à mais de 15 anos na empresa Projecção Arte Gráfica, por favor preencha este questionário.

GRUPO I - Caracterização do Trabalhador dentro da Empresa:

Nome:

Idade: Anos

Habilitações Literárias:

Antiguidade na empresa

- Anos

Função profissional atual:

- Operador na área de Pré-impressão
- Operador na área de Impressão
- Operador na área de Acabamento
- Outra
- Qual?

Tempo de exercício profissional na função atual:

- Anos

Função profissional para que foi inicialmente contratado:

- Operador de scanner
- Montador/ Preparador manual
- Operador de estúdio de montagem eletrónica
- Retocador de fotolitos
- Outra
- Qual?

Tempo de exercício profissional na função inicial:

- Anos

Entretanto teve mais alguma função profissional na empresa:

- Operador na área de Pré-impressão
- Operador na área de Impressão
- Operador na área de Acabamento
- Outra
- Qual?

Gosta da função que exerce na empresa?

Sim..... Não.....

Gostava de exercer outra função?

Sim..... Não.....

Se respondeu sim, diga qual?

GRUPO II – Situação Geográfica Trabalhador/Empresa

Situação geográfica da empresa aquando da sua contratação:

- Lisboa/Campo de Ourique
- Lisboa/Restelo
- Sintra/Abrunheira

Local da residência aquando da contratação:

- Lisboa
- Sintra
- Outra
- Qual?

Transporte utilizado:

- Transporte próprio
- Autocarro
- Comboio
- Outro

Qual?

Local da residência atualmente:

- Lisboa
- Sintra
- Outra

Qual?

Transporte utilizado:

- Transporte próprio
- Autocarro
- Comboio
- Outro

Qual?

Recebeu algum tipo de subsídio, por exemplo de transporte, aquando da mudança geográfica da empresa?

Sim..... Não.....

GRUPO III – Tecnologia/Equipamentos

Que tecnologia/equipamentos não existiam aquando da sua contratação e que posteriormente viu surgir na empresa:

- CTP
- Mac
- Máquina de impressão Digital DI
- Máquina de impressão Offset
- Guilhotina
- Máquina de corte e vinco
- Máquina de dobrar
- Máquinas de alçar
- Máquinas de agrafar
- Máquina de colar
- Máquina de coser à linha
- Provas de cor digitais
- Outra
- Qual?

Que tecnologia/equipamentos viu desaparecer na empresa:

- Scanner
- Estúdio de montagem eletrónica
- Prova de cor manual tipo Cromalin
- Prensa de contactos
- Máquina de revelar ozalides
- Máquina de saída de películas/fotolitos

Que profissões/postos de trabalho viu desaparecer na empresa:

- Operador de scanner
- Operador de estúdio de montagem eletrónico
- Operador de sistemas de provas de cor
- Montador manual
- Montador/Preparador manual
- Retocador de fotolitos

Como reage face a uma nova tecnologia:

- Sou o primeiro a querer adotá-la
- Adapto-me facilmente
- Sou conservador, mas aberto a novas tecnologias
- Adoto-as quando todos já as adotaram
- Adoto-as quando já não posso usar as antigas

GRUPO IV – Competências

Considera que tem competências e conhecimentos para a função que exerce?

Sim Não.....

Se não diga porquê?

Considera que tem competências e conhecimentos para aderir a uma nova tecnologia?

Sim..... Não.....

Se não diga porquê?

A empresa disponibiliza formação/informação que possibilite aos seus trabalhadores ampliar e aprofundar os seus conhecimentos?

Sim..... Não.....

Se respondeu não, julga ser necessário?

Sim..... Não.....

GRUPO V – Estratégia organizacional

Tem conhecimento de alguma empresa que a esta data, trabalhe só na área da pré-impressão?

Sim..... Não.....

Se sim, qual?

Tem conhecimento de alguma empresa, além da Projecção, que vindo do sector da pré-impressão ainda labore no mercado gráfico?

Sim..... Não.....

Se sim, qual?

Considera fundamental a introdução de novas tecnologias para o desempenho da empresa onde trabalha?

Sim..... Não.....

Acha que a empresa tem tomado as melhores decisões no rumo que tem tomado?

Sim..... Não.....

Se não, diga qual o rumo que devia ter tomado?

Considera a liderança da gestão de topo forte e tem confiança nas decisões do administrador?

Sim..... Não.....

Acredita na estratégia da empresa para o futuro?

Sim..... Não.....

Se não, porquê?

O questionário termina aqui.

Obrigado pela sua colaboração.